

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podniková aplikace principů učící se organizace
Entrepreneurial Application of the Learning Organization Principles

Student: Veronika Smiešková

Vedúci bakalárske práce: PhDr. Ing. Mateiciuc Aleš, Ph.D.

Ostrava 2010

Čestné prehlásenie

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú bakalársku prácu, spolu so všetkými prílohami vypracovala samostane pod vedením PhDr. Ing. Aleša Mateiciuca , Ph.D.

V Ostrave dňa 7.5.2010

.....
vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala PhDr. Ing. Alešovi Mateiciucovi , Ph.D, za jeho odborné rady a pripomienky, ktoré prispeli k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Moja vďaka patrí aj Marianne Sabelovej, pracovníčke Generali IT s.r.o., za poskytnutie rozhovoru a rôznych informácii. V neposlednom rade ďakujem celej mojej rodine za podporu a Lucii Mitzovej za objektívne posúdenie práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	2
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKA POŇATIA ORGANIZÁCIE UČENIA SA.....	4
2.1. Účel a význam učiacej sa organizácie	4
2.2. Koncepcia učiacej sa organizácie (Názory mnohých autorov)	6
2.2.1.Charakteristické rysy učiacej sa organizácie	10
2.2.2.Princípy učenia prebiehajúceho v organizácii	10
2.3. Učenie prebiehajúce v organizácii.....	11
2.3.1.Organizačné učenie sa a inovácie.....	12
2.3.2.Vytvorenie učiacej sa organizácie	14
2.3.3.Prekážky vytvárania učiacej sa organizácie	18
2.4. Rozvoj vzdelávania.....	19
2.4.1.Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v organizácii	21
2.4.2.Cyklus vzdelávania pracovníkov v organizácii	22
2.4.3.Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít.....	26
3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANEJ ORGANIZÁCIE	27
3.1. Organizácia Generali IT s.r.o.	27
4. ANALÝZA UPLATŇOVANIA PRINCÍPOV UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE....	29
4.1. Špecifikácia predmetu analýzy	29
4.2. Postup analýzy a použité metódy.....	31
4.3. Výsledky analýzy.....	31
4.3.1.Vízia, ciele a stratégia Generali IT s.r.o.	31
4.3.2.Financovanie a efektívnosť vzdelávacieho procesu	33
4.3.3.Konštrukcia dotazníka 1 - rôznorodosť názorov v organizácii	37
4.3.4.Poznanky o uplatnení princípov učiacej sa organizácie na základe rozhovoru	38
4.4. Zhrnutie získaných poznatkov	42
5. NÁMETY PRE MANAGEMENT ORGANIZÁCIE.....	44
6. ZÁVER.....	47
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	50
Zoznam použitých skratiek	
Zoznam použitých grafov	
Zoznam použitých vzorcov	
Zoznam použitých obrázkov	
Zoznam použitých tabuliek	
Zoznam príloh	

1. ÚVOD

Asi každému z nás je známe, že dnešná doba je naplnená neustálym zhonom, ale okrem toho prináša aj rýchle zmeny, ktoré nestíhame ani sledovať. V dôsledku celosvetovej globalizácie sa vytvára čoraz väčší tlak na inovačné procesy, preto musia byť organizácie pripravené na zmeny, ktoré vznikajú na trhu a zároveň musia reagovať dostatočne pružne. Nesmieme zabudnúť, že spomínaná dnešná doba prináša so sebou veľkú hrozbu pre celosvetovú ekonomiku, a tou je kríza. Vniesla medzi organizácie nepokoj a obavu, toho čo sa môže stať zajtra. Mnoho organizácii stratilo svoje doterajšie postavenie na trhu a mnohé tento trh i opustili. Kríza nedala priestor týmto organizáciám, aby stihli reagovať a riešiť problémy, ktoré spomínanú krízu sprevádzajú. Preto je dôležité, aby spoločnosti začali venovať veľkú pozornosť príprave na budúcnosť. Tá môže so sebou priniesť nespočetné množstvo nepredvídaných zmien a hrozieb, ktoré spôsobia stratu postavenia na trhu.

Existuje mnoho spôsobov ako sa môžeme na budúcnosť pripraviť, ale v súčasnosti sa do povedomia dostáva koncepcia, ktorá sa zameriava na vytváranie učiacej sa organizácie. Táto organizácia dokáže jednotlivé hrozby istým spôsobom predvídať a pripraviť sa na neočakávané situácie, ktoré môžu na trhu nastať. Učiacia sa organizácia sa snaží naplňovať všetky jej princípy a kroky, ktoré k jej vytvoreniu smerujú. Najväčšiu úlohu pri naplňovaní jej princípov, zohrávajú zamestnanci, ktorí predstavujú istý druh potenciálu a hnacej sily. Keďže zamestnanci sú považovaní za zdroj úspechu, podniky sa snažia tento úspech zväčšovať a to hlavne prostredníctvom vzdelávania, ktoré svojim aktívnym pôsobením zvyšuje potenciál pracovníkov a tým aj organizácie a podnecuje ich k podávaniu excelentných výsledkov. Zamestnanci sa okrem efektívneho vzdelávania musia usilovať o dosahovanie vízie či poslania danej organizácie.

V priebehu mojej práce sa snažím objasniť, čo v sebe pojem „učiacia sa organizácia“ zahŕňa a obnáša. Prostredníctvom názorov veľmi významných autorov sa pokúsim poukázať na odlišné chápanie danej koncepcie. Z jednotlivých častí práce bude na Vás pôsobiť dôležitosť ľudského kapitálu, ktorý má pre spoločnosti nevyčísliteľnú hodnotu. Postupne presunieme pozornosť na jeden zo základných prvkov, ktorý napomáha vytvoreniu učiacej sa organizácie, a tým je vzdelávanie.

Avšak cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovanie prostredia zvolenej spoločnosti Generali IT s.r.o. a zároveň jej približovanie k dosahovaniu určitého ideálu, ktorým je vytváranie učiacej sa organizácie, a to za pomoci jej základných princípov.

Za základný predpoklad považujem, že spoločnosť princípy učiacej sa organizácie aktívne využíva, ako väčšina súčasných prosperujúcich organizácií.

Pri svojej práci som použila niekoľko výskumných metód, ktoré mi ozrejmili súčasnú situáciu, v ktorej sa spoločnosť nachádza, a taktiež poukázali na využívanie princípov učiacej sa organizácie. Daný dotazník som čerpala z publikácie „Učíci se organizace“ (Tichá, 2005), pretože ho považuje za odborný a v praxi otestovaný. Dotazník však nedokázal objasniť všetky moje otázky a pokryť celú moju analýzu, preto som využila aj rozhovor, ktorý som viedla s pracovníčkou Generali IT s.r.o. Pri vypracovávaní práce som využila okrem iného a metódu pozorovania a vnímania situácie a atmosféry na pracovisku uvedenej spoločnosti.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKA POŇATIA ORGANIZÁCIE UČENIA SA

2.1. Účel a význam učiacej sa organizácie

Čo to vlastne výraz učiaca sa organizácia znamená. Mnohí z nás si predstavia dobu, kedy sedávali v laviciach a museli sa sústavne pripravovať na vyučovacie hodiny a boli priam nútení k tomu, aby sa učili. A to je práve tá chyba! Automaticky si vytvárajú k danej problematike averziu a nechut'. Predstavujú si, že ich niekto bude nútiť, aby sa učili a posúvali ďalej.

Nepredstavujme si pod týmto výrazom len učenie ľudí. Je dôležité, aby sme sa na to pozreli z pohľadu organizácie. V súčasnosti firma, aby prežila a udržala sa na svojej pozícii musí myslieť na budúcnosť. Musí zvážiť, aké riziká ju môžu ohrozovať a ako by mohla týmto rizikám čeliť alebo ich úplne odstrániť. Je dôležité, aby si zvolila svoju víziu budúcnosti a stanovila perspektívne ciele prostredníctvom, ktorých túto víziu dosiahne. Nemenej dôležité sú i stratégie, ktoré pri dosahovaní cieľov a uskutočňovaní vízie používa.¹

Každá spoločnosť, ktorá chce v budúcnosti napredovať a chce sa udržať na trhu, musí vidieť víziu svojho účinkovania a zmysel svojej práce. Vízia je – dá sa povedať – základný bod, ktorý by mala mať každá spoločnosť stanovený, pretože ak ho nemá neexistuje ani zmysel prečo by mala na trhu zotrvať. Každý si pod víziou predstavuje niečo iné a často krát ju zamieňajú s cieľom. Vízia je predstava budúceho fungovania organizácie a je chápaná z dlhodobého hľadiska. Realizuje sa prostredníctvom poslania (misie) organizácie, ktoré možno pokladať za jej deklaráciu a formalizáciu. Vízia formuje budúce

¹ *Priblíženie pojmov: Vízia, poslanie, cieľ, stratégia*

Vízia je obraz budúcnosti, ktorú zamýšľame. Je omnoho konkrétnejšia pri určovaní cieľov a časového rámca pre ich dosiahnutie. Zároveň je viazaná na nejakú formu úspechu.

Ďalším dôležitým pojmom je **cieľ**. Môžeme ho definovať ako budúcu kladnú hodnotu, ktorú si vytyčuje organizácia o ktorej dosiahnutie sa usiluje človek alebo spoločenský systém.

V neposlednej rade je nutné zmieniť i pojem **stratégia**. Je ponímaná ako teória alebo prax riadenia sa súperov pri vykonávaní istých operácií a uplatňuje sa v mnohých oboroch ľudskej činnosti.

Svoju dôležitú pozíciu ma medzi týmito pojmami i pojem **poslanie**. Je úzko spojený s pojmom **misia**, ktorý v preklade znamená „poslať“. Na základe tohto spojenia vzniklo poslanie a môžeme ho definovať ako úlohu alebo zbor ľudí vyslaní za nejakým účelom za želaným budúcim stavom.

portfólio organizácie, zákazníkov, záujmové regióny, pozíciu na trhu, hodnoty a predovšetkým jeho špecifické prednosti. Pracovníci musia byť touto víziou oslnení a zároveň musí vízia stanoviť ofenzívne i náročné ciele. Práve ona udáva smer ďalšieho rozvoja. Okrem iného je dôležité, aby o danej vízii vedeli aj pracovníci organizácie, pretože sa môžu aktívne angažovať pri jej dosahovaní a zároveň, títo ľudia musia vedieť kam chce podnik smerovať. Predstavuje to pre nich istú formu bezpečia a aj pozdvihnutie pocitu dôležitosti pre podnik. S víziou úzko súvisí stanovenie cieľa. Cieľ je vo vzťahu k vízii a misii organizácie krátkodobejší a alternatívny. Prostredníctvom cieľov, organizácia svoju víziu naplňa. K tomu, aby organizácia naplňala svoje hlavné, perspektívne ciele a vízie si musí zvoliť čo najlepšiu stratégiu, čiže nástroje prostredníctvom, ktorých ciele a vízie dosiahne. Úlohou stratégie je pripraviť sa na všetky varianty budúcnosti, ktoré s vysokou mierou pravdepodobnosti môžu nastať. Dôležité je si uvedomiť, že všetkým chybám, ktoré sme urobili v minulosti sa budeme snažiť vyhnúť v budúcnosti, pretože budúcnosť nie je opakovaním minulosti. Azda vo všetkých spoločnostiach sveta sú najdôležitejším aktívom ľudia. Len s ich pomocou, odhodlaním, energiou a entuziazmom môžeme dôjsť do cieľa. Preto je veľmi dôležité venovať im pozornosť a dať im znať akí sú pre organizáciu dôležití.

Na organizácie vplýva i vonkajšie prostredie. Toto prostredie prináša so sebou mnoho výkyvov, hrozieb a obáv zo zmien. Mnohé organizácie nie sú pripravené na prichádzajúce otrasy a preto opúšťajú trh a strácajú svoje postavenie na ňom. Ak sa však organizácie naučia vnímať hrozby a dokážu sa pripraviť na ne, tak získajú pevnú pozíciu na trhu a pre mnohé organizácie budú vzorom. V súčasnosti sa organizácie pokúšajú odstrániť hrozby, alebo im predchádzať prostredníctvom učenia ľudí. Dnešný svet je založený na neustálych zmenách a nových objavoch. Doba je inovatívnejšia, dynamickejšia, modernejšia, život je uponáhľanejší, ľudia sú ambicióznejší, narastá túžba po moci a túžba mať mocenské postavenie a oveľa viac rastie význam „ekonomického intelektuálneho myslenia“. Preto je nutné ľudský kapitál pripraviť na tieto zmeny a neustále rozširovať ich znalosti, schopnosti a oboznamovať ich s prípadnými hrozbami.

2.2. Koncepcia učiacej sa organizácie (Názory mnohých autorov)

Je jasné, že pojem učiaca sa organizácia nespadol do knížiek z neba v tej podobe ako je dnes. Musel prejsť vývojom a formoval sa názormi jednotlivých autorov. K najznámejším predchodcom Sengeho, Garvina a mnohých iných patrili napríklad Lewin, Argyris, Schön atd.

Psychológ **Kurt Lewin** (1946) je autorom rôznych teórií, ako napríklad: životný priestor a teória poľa, no viac sa preslávil pri použití teórie s názvom **skupinová dynamika**, ktorá sa dala využiť v rôznych odvetviach a oblastiach života. V podstate hovorí o tom, že každá skupina ľudí, ktorá je aspoň krátky čas spolu si stanoví určité ciele, ktoré chce dosiahnuť. Tieto ciele nemusia byť úplne jednotné, no vyžaduje sa aspoň zhoda v základňach. Rozdielne ciele členov skupiny prinášajú konflikty a rozpory. K tomu aby boli ciele dosiahnuté napomáhajú skupinové normy, ktoré určujú aké chovanie je a nie je v skupine vhodné. Zároveň hovorí o nutnosti riadenia, či vedenia ľudí a vzbudzovanie záujmu členov skupiny na dosiahnutí cieľu. Preto je dôležitá motivácia, ktorá vychádza z individuálnych motívov členov skupiny (www.infed.org). Okrem iného sa Lewin snažil nielen popísať skupinové životné poistnie, ale i klasť podmienky a sily, ktoré vyvolávajú určité zmeny alebo bránia vzniku zmeny v skupinách.

Ďalšou významným termínom, ktorý hlásal Lewin je „**akčný výskum**“. Možno ho definovať ako výskum, ktorý sa pohybuje v oblasti sociálnej správy, alebo sociálneho inžinierstva. V podstate ide o typ akcie, alebo istý druh výskumu, ktorý porovnáva podmienky a dôsledky spoločenskej akcie tzv. výskum vedúci k sociálnej acii. Lewin tvrdí, že výskum, ktorý produkuje len nové a nové knihy nebude stačiť. (Lewin 1946 in Lewin 1848:202-3)

Ďalšími spomínanými predchodcami sú **Chris Argyris a Donald Schön**, ktorí sa zaoberajú skúmaním vedomých a nevedomých procesov uvažovania. Ich dlhoročná práca je založená na presvedčení, že ľudia sú návrhári akcie. Práve ľudia prinášajú návrhy na opatrenia, aby sa mohlo zabrániť prípadným následkom, monitorovať ich a prinášať tak nové poznatky a to v tom prípade, ak dané akcie navrhárov sú účinné. Inými slovami povedané ľudia držia určité predstavy vo svojej hlave, o tom ako plánovať, vykonávať a hodnotiť činnosti (www.scu.edu.au).

Práca Argyrisa sa točí okolo základného presvedčenia, že pokiaľ organizácia pomôže jednotlivcom rozvinúť ich úplný potenciál bude to výhodné pre obe strany. Práve vedúci

pracovníci sú často veľmi zlými komunikátormi, nie sú ochotní meniť súčasný stav svojich organizácií, alebo nie sú schopní poučiť sa z vlastných skúseností. „Niektorí riadiaci pracovníci sa nedokážu vyrovnáť s hocijakou zmenou a aj keď dôjde k zavedeniu nových myšlienok staré kontrolné metódy zostanú bez zmien. Toto je zdrojom neustálych sklamaní, ale moje sklamanie je zmierňované pocitom porozumenia“ hovorí Argyris (Crainer,1996).

Obecne môžeme povedať, že učiaca sa organizácia predstavuje takú organizáciu, v ktorej ľudia môžu systematicky rozvíjať svoju schopnosť tvorivého myslenia a jednania ako jednotlivci i členovia tímov, v ktorých sa spoločne učia a učia sa učiť (Barták 2006).

Pojem „učiaca sa organizácia“ vysvetľuje mnoho autorov v rôznych publikáciách a každý z nich chápe jeho význam inak. Preto existuje mnoho definícií, ktoré túto problematiku vymedzujú, avšak všetky istým spôsobom pramenia z toho, čo povedal jeden z najznámejších autorov, ktorý sa danou problematikou zaoberal **Peter Senge**. Senge (1990) sám daný termín vymyslel; charakterizoval učiacu sa organizáciu ako organizáciu, kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si naozaj želajú, kde sú postavené nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde sa slobodne formulujú a stanovujú kolektívne aspirácie a kde sa ľudia sústavne učia, ako sa učiť spoločne (Armstrong, 2007). Senge ako prvý vymedzil päť disciplín učiacej sa organizácie. Sú to: systémové myslenie, osobné majstrovstvo, mentálne modely, vytváranie spoločne zdieľanej vízie a tímové učenie sa.

Ďalej spomeniem autora **David Garvina**(1993), ktorý definuje učiacu sa organizáciu ako takú, ktorá je spôsobilá vytvárať, získavať, prenášať a odovzdávať znalosti a v reakcii na nové znalosti a pohľady modifikovať svoje chovanie (Armstrong, 2007). Veril tomu, že takáto organizácia nám zabezpečí, že ľudia sa učia zo svojich skúseností, neustále sa zdokonaľujú, dokážu riešiť systematicky problémy a svoje znalosti rýchlo a účinne rozširujú ako akúsi „infekciu“ po celej organizácii.

John Burgoyne (1994, in Armstrong 2007) zdôrazňoval, že učiace sa organizácie musia byť schopné sa adaptovať na podmienky a súvislosti, v ktorých existujú a fungujú, a zároveň musia formovať svojich ľudí tak, aby týmto súvislostiam zodpovedali a vyhovovali. Jeho definície naznačujú, že takáto organizácia umožní uspokojiť kariéru a životné plány jednotlivých manažérov, pričom spoločnosť môže uspokojiť svoje strategické potreby. Podľa Burgoynovho názoru sa tento stav môže dosiahnuť tým, že

organizácie budú povzbudzovať zistené individuálne potreby svojich členov, bude sa formulovať podniková stratégia, pričom sa počíta s dopadom aktivít útvarov vzdelávania na súčasné znalosti pracovníkov. Okrem iného sa budú skúmať doterajšie nadobudnuté poznatky s cieľom sa z nich poučiť.

Medzi ďalších autorov, ktorý sa zaujímal o túto tému je **John Kotter**. Preferoval budovanie a nové typy podnikovej kultúry. V rámci podnikovej kultúry nového typu vymedzil dva druhy managementu:

Prvý druh managementu je predstavovaný manažérmi, ktorí si hlboko, úprimne a nefalošne cenia rôznych aktérov, ktorí účinkujú v „podnikovej dráme“. Títo aktéri nie sú zahľadení dovnútra organizácie, pozerajú skôr von, záleží im na zákazníkoch a na zamestnancoch.

Druhý druh managementu si cení iniciatívu a vodcovské schopnosti a podporujú ich na všetkých úrovniach organizácie, nielen na vrcholovej ale i na strednej a nižšej úrovni riadenia.

Kotter taktiež zdieľa názor, že pre organizácie je nutná zmena. Jednou z brzd organizačných zmien môže byť práve aj to, že pracovníci boli v minulosti úspešní. Je nutné, aby organizácia nestrácala svoje hranice, nerozptyľovala sa a nevytvárala siete s inými podnikmi, aby mohli kultúry vznikáť rovnako rýchlo a ľahko, ako to bolo v minulosti (Gibson, 1998).

Okrem uvedených autorov je nutné spomenúť aj takých teoretikov, ako je **Philip Kotler**, ktorý určil za dynamický faktor budúcnosti rýchlosť; **Michael Hammer**, ktorý prišiel s ideou, že vedúcu úlohu v budúcich organizáciách zohrajú schopnosti, a **Gary Hamel**, ktorý videl budúcnosť organizácií v ich reštrukturalizácii a reengineeringu.

V tabuľke, ktorá sa nachádza v hornej časti, sú zhrnuté jednotlivé názory na organizačné zmeny spomínaných autorov. Vďaka jej prehľadnosti, môžeme vidieť ich postoje a lepšie sa v nich orientovať.

Tabuľka 2-1 Porovnanie prístupu autorov, zaoberajúcich sa organizačnými zmenami

	R. Gibson	Ch. Handy	S. Covey	M. Porter
Názory jednotlivých autorov na danú tému	- na automatické riadenie nikto do budúcnosti nedôjde -6 krokov vytvorenia nového obrazu budúcnosti -podmienky prežitia: reengineering, benchmarking	-princíp venčeku=priravnáva život k obrátenému venčeku,v ktorom je otvor vonku a cesto v strede, platí i pre jednotlivca	- princípy magnetického severu=budujú kultúry vysokej dôvery - najdôležitejšia je dôvera	-potreba jasných stratégií= vízia čo chcú robiť -hľadanie cesty rastu a budovanie výhod
Nutnosť zmeny	-nove poňatie princípov, konkurencie, riadenia a zložitosti, vedenia, trhov, sveta(6krokov) - určenie vodcu -nepretržité vzdelávanie -predstihnúť konkurenciu	-výučba nového duhu -spravodlivejšia rovnováha moci=dať ľuďom viac práv - vytvárať vlastný zmysel existencie	-dôvera voči zamestnancom - vedenie k úprimnej angažovanosti -lojalita zamestnancov	-odstránenie omylov -hľadanie dobrej stratégie a zmena konkurenčnej stratégie -získanie jedinečnej pozície

Naopak v ďalšej tabuľke sa snažím skompletizovať definície učiacej sa organizácie, na základe tvrdení jednotlivých autorov. Opäť je možné vidieť prehľadnosť tabuľky.

Tabuľka 2-2 Definovanie učiacej sa organizácie podľa jednotlivých autorov

	Peter Senge (1900)	Kurt Lewin (1946)	Ch. Argyris a D. Schön	J. Burgoyne (1994)
Chápanie učiacej sa organizácie, podľa jednotlivých autorov	-organizácia, kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si naozaj želajú - nové a expanzívne spôsoby myslenia -slobodná formulácia a stanovenie kolektívnej aspirácie -ľudia sa sústavne učia, ako sa učiť spoločne	-nutnosť riadenia a vedenia ľudí a zároveň vzbudzovanie záujmu členov skupiny na dosiahnutie cieľu -dôležitosť kladie na motiváciu, ktorá je úzko spojená s preferenciami jednotlivých členov skupiny	-skúmanie vedomých i nevedomých procesov uvažovania - ľudia sú zdrojom opatrení -pomoc organizácie jednotlivcom k rozvoju ich úplného potenciálu => výhody pre obe strany	-schopnosť adaptácie na podmienky a súvislosti, v ktorých existujú a fungujú, a zároveň formovanie ľudí tak, aby týmto súvislostiam zodpovedali a vyhovovali. -snaha o povzbudzovanie zistených individuálnych potrieb členov organizácie, formulovanie podnikovej stratégie, skúmanie doterajších znalostí.

2.2.1. Charakteristické rysy učiacej sa organizácie

Známi autori Miller a Stewart (1999, in Armstrong 2007:450-451) vymedzili najzákladnejšie rysy učiacej sa organizácie. Prvým základným rysom je, že *stratégia vzdelávania a podniková stratégia* sú úzko **prepojené**. Na základe jednotlivých príležitostí a rizík podnikania sa **organizácia vedome učí**. Samotní jednotlivci ale i skupiny a celá organizácia sa iba neučí, ale tiež **sa učí, ako sa učiť**. Práve **informačné systémy**, technika a technológie slúžia skôr **k podpore učenia** než k jeho kontrole. Existujú **dobře definované procesy** definovania, vytvárania, osvojovania si a využívania znalostí. Je dôležité podotknúť, že tieto rôzne **systémy** a stránky sú **dobře vyvážené a riadené ako celok**.

2.2.2. Princípy učenia prebiehajúceho v organizácii

Jednotliví autori vymedzili viacero princípov učiacej sa organizácie. Jedným z nich bol známy Peter M. Senge, ktorý vymedzil 5 základných disciplín a boli námetom pre jeho publikáciu „Páta disciplína“. Prvá disciplína má názov **systémové myslenie**. Zjednodušene by sa dal tento výraz vysvetliť ako súhrn určitých udalostí, ktoré sú vzdialené v priestore i v čase a aj napriek tomu sú všetky prepojené v rámci rovnakého štruktúrneho vzorca. Každá z nich nejako ovplyvňuje tie ostatné, pričom tieto vzájomné vplyvy sú obvykle zrakom nerozpoznateľné (Senge, 2006). Ďalšia disciplína má názov **osobné majstrovstvo**. Táto disciplína popisuje ľudí, ktorí dokážu dôsledne dosahovať výsledky, ktoré majú pre nich najhlbší význam. Je však spojená s nepretržitým prejasňovaním a prehľbovaním vlastnej osobnej vízie, sústredovaním zdrojov energie, rozvíjanie trpezlivosti a objektívneho vnímania skutočnosti. Tretia disciplína s názvom **mentálne modely** patria medzi predpoklady či názorné predstavy, ktoré ovplyvňujú to, ako si svet vykladáme a ako v ňom jednáme. Štvrtou v poradí je disciplína s názvom **utváranie spoločne zdieľanej vízie**. Podstatou je odкрývať spoločné „obrazy budúcnosti“. Tým, že organizácia oboznámi svojich zamestnancov víziou, alebo predstavou do budúcnosti môžu sa tak podieľať na jej dosahovaní a sú priamo zapojení do chodu organizácie. Stávajú sa tak užitoční, podávajú vynikajúce výkony a učia sa no nie preto, že im to niekto dal príkazom ale preto, že chcú. Vodcovské osobnosti si tak začnú uvedomovať, že pokúsiť sa niekomu víziu nanútiť, alebo nariadiť nikam nevedie. Poslednou disciplínou je **tímové učenie**, ktorej základným východiskom je „dialóg“. Základom je spojiť jednotlivcov do spolupracujúcich a učiacich sa tímov. Keď sa tímy

skutočne učia, nielenže dosahujú mimoriadne výsledky, ale i jeho jednotliví členovia dosahujú rýchlejšiu rast.

Ďalšou autorkou, ktorá sa pokúsila o definovanie princípov je Harrisonová (1997, in Armstrong 2007:449-450), ktorá vymedzila 5 základných princípov.

Prvý princíp poukazuje na **pevné a silné vymedzenie vízie organizácie**, ktoré organizácia neustále musí predkladať a zdôrazňovať svojim pracovníkom, pretože chce zvýšiť vedomie potreby strategického myslenia na všetkých úrovniach. V ďalšom princípe hovorí o tom, že je nutné **vytvárať stratégiu, ktorá bude odpovedať vízii**. Táto stratégia musí byť nielen silná, ale i časovo neobmedzená, jednoznačná a jasná. Práve to vedie k hľadaniu širšieho okruhu strategických možností, môže tak zvýšiť mieru myslenia v širších súvislostiach a pracovníkov tak bude orientovať k tomu, aby si vytvárali nové znalosti. V treťom princípe vymedzuje hlavné **faktory, ktoré uľahčujú učenie prebiehajúce v organizácii**. Medzi tieto faktory patria: dialóg, komunikácia a konverzácia. Ako uvádza štvrtý princíp je nutné **stále podnecovať ľudí**, aby sa zamýšľali nad tým, čo považujú za dané a zaručené. Posledný princíp stavia na dôležité miesto **vytvoriť klímu, ktorá bude prispievať k učeniu sa a k inováciám**.

2.3. Učenie prebiehajúce v organizácii

Učenie, presnejšie učenie sa, ktoré prebieha v organizácii sa týka vytvárania nových znalostí, alebo uhlov pohľadu, ktoré sú schopné ovplyvňovať chovanie a organizácia si rôznym spôsobom osvojuje najrôznejšie znalosti, metódy a postupy. Teória učenia prebiehajúca v organizácii sa snaží zistiť, akým spôsobom môže v týchto súvislostiach učenie prebiehajúce u jednotlivcov a aj v tímoch premeniť na zdroj organizácie.

Proces učenia prebiehajúci v organizácii je zložitý a nie moc zreteľný trojfázový proces, ktorý sa skladá zo získavania, rozširovania a zdieľaného zavádzania znalostí (Dale 1994, in Armstrong 2007:448). Všetky svoje doterajšie znalosti sme mohli získať z bezprostrednej skúsenosti, či zážitku, no i zo skúsenosti iných a z pamäti organizácie.

Samotné *výsledky učenia prebiehajúceho v organizácii* prispieva k rozvoju firemných schopností založených na zdrojoch. Spoločnosť preto musí investovať do ľudí, aby si vytvorila intelektuálny kapitál, ktorý organizácia potrebuje a tak si zvýši „zásobu“ znalostí

a vedomostí. Tieto znalosti a vedomosti, ktoré má pracovník a ktoré sú produktom odborného vzdelávania vytvárajú produktívny kapitál.

Samotný Argyris (1992, in Armstrong 2007:448) uviedol, že k učeniu, ktoré prebieha v organizácii dochádza za dvoch podmienok a to:

1. keď organizácia dosahuje to čo si zaumienila
2. keď je identifikovaný a upravený nesúlads medzi zámermi a výsledkami.

Na tomto základe vzniklo a rozlišujeme „jednoslučkové“ a „dvojslučkové učenie“, ktoré bližšie definoval West(1999). **Jednoslučkové**, alebo **adaptívne učenie** popisoval ako postupné a prírastkové učenie, ktoré je zamerané na príležitosti existujúce v celej šírke aktivít organizácie. Argyris(1992,in Armstrong 2007:448) definoval toto učenie ako učenie, ktoré má dané určité záväzné premenné, teda to čo očakávajú v podobe cieľov a noriem. Potom sa organizácia snaží monitorovať a hodnotiť výsledky a ak je to nutné podnikajú aj nápravné kroky, čím túto slučku uzatvárajú. Argyris predpokladal, že jednoslučkové učenie je vhodné rutinné, opakujúce sa záležitosti, ktoré pomáha pri každodenných záležitostiach. O **dvojslučkové učenie** (generatívne učenie) ide práve vtedy, keď proces monitorovania vytvára kroky, ktoré vedú k predefinovaniu záväzných premenných, a to tak ako si to vyžiada nová situácia, ku ktorej môže dôjsť pod vplyvom vonkajšieho prostredia. V tomto prípade sa Argyris domnieval, že dvojslučkové učenie lepšie zodpovedá zložitejším, nenaprogramovateľným záležitostiam.

2.3.1. Organizačné učenie sa a inovácie

Napriek tomu, že učenie obecne znamená osvojovanie si určitých obsahov (poznatkov), postojov a postupov, ktoré sa osvedčili, teda inovovanie predchádzajúcich spôsobov, postojov, myslení a jednaní na základe nadobudnutých skúseností, zdá sa, že sa nevyčerpáva organizačná inovačná aktivita. Tá sa predovšetkým opiera o hľadanie, skúšanie generovaných nápadov.

Na začiatok treba objasniť pojem alebo význam slova učenie sa. Je to významný útvar, ktorý pozostáva z myšlienok, zásad nejakého mysliteľa alebo z hlavných ideí nejakého myšlienkového smeru.

Organizačné učenie sa, je už dlhú dobu horúcou témou v praxi riadenia, vzdelávania a výskumu. Je to pravdepodobne preto, že vzdelávanie je tou hybnou silou, ktorá núti

človeka k zmene a každého môže stimulovať. Toto organizačné učenie riešilo otázky, ktoré sa týkajú inteligencie, prežitia a rozkvetu organizácie, hodnoty a etická orientácia. Udáva taktiež spôsob, ako merať organizačnú inteligenciu a učenie sa. Dá sa povedať, že táto koncepcia sa chcela vyhnúť pojmu, či výrazu učiaca sa organizácia a využívala viac organizačné učenie sa. Ide o to, že všetky organizácie ako aj ľudia sú schopní učiť sa a prijímať poznatky v rôznom množstve a na rôznej úrovni. Organizačné učenie preto môžeme považovať za zmenu vo výkonnosti a v schopnosti skupiny, alebo celej organizácie niečo vykonávať a to ,či už úmyselne alebo neúmyselne v dôsledku vlastných skúsenosti. Je nutné spomenúť, že vstupom pre budúce učenie sú vedomosti a znalosti ,ktoré boli nadobudnuté v minulosti. S nimi je spojený prístup k osvedčeným postupom učenia, no nemusia byť vždy úplné alebo správne. Dôležité je učiť sa taktiež z vlastných chýb a omylov, pričom môžeme byť pripravení na krízy a dokážeme predchádzať chybným krokom. Okrem iného dokážeme skrátiť čas pre vyriešenie problému. Danú situáciu a jej riešenie si dôkladne zaznamenať a uložiť do pamäti a poprípade z nej čerpať pri riešení novovzniknutých problémoch.

O zavedenie inovačného učenia sa zaslúžili Jeams Botkin, Madhi Elmandjra a Mircea Malitza. Títo muži vypracovali správu pre Rímsky klub² s názvom: „No Limits to Learning“ (žiadne obmedzenia na učenie). Je to prvá správa Rímskeho klubu od autorov zo socialistických krajín a krajín tretieho sveta. Správa preskúmava globálne problémy ako sú energetika, komunikácia, kultúrna identita, preteky v zbrojení, no predovšetkým sa zameriava na ľudský faktor a nie na materiálovú potrebu. Je to najmä z toho dôvodu, že učiace sa individuálne ľudské bytosti nie sú materiálnymi zdrojmi, ale sú kľúčom k budúcnosti.

Hlavným rysom inovačného vzdelávania je predvídanie, pri ktorom sa organizácia musí pripraviť na zmeny, musí pozorovať aké sú predpovede, scenáre a modely. Predbežné učenie ich nabáda k tomu, aby zvažovali trendy, plánovali , hodnotili budúce dôsledky

² **Rímsky klub** predstavil koncepciu pre participatívne učenie sa a predvídavé učenie sa pre literatúru na rozvoj komunit. Participatívne učenie bolo prijaté hlavne z toho dôvodu, aby dochádzalo k učeniu celej skupiny a k získavaniu nových vedomostí, zručností a schopností.
(http://209.85.135.132/search?q=cache:LnG6W5T8D_MJ:www.eclo.org/pages/uploads/File/Dublin%2520Conference/Dublin%2520Proceedings/Antecedents%2520and%2520Components%2520of%2520Organisational%2520Learning%2520SteveFoster.doc+Antecedents+and+Components+of+Organisational+Learning&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=sk)

a možné škodlivé účinky ich rozhodnutia, pričom musí taktiež spoznať globálne dôsledky na miestnej, celoštátnej a regionálnej úrovni. Táto kniha sa snaží popísať ďalšiu primárnu funkciu inovačného vzdelávania a tou je účasť. Oveľa dôležitejší ako rozdelenie rozhodovania je postoj, ktorý je charakterizovaný ako spolupráca, dialóg a empatia. To znamená nielen udržiavať komunikáciu, ale snažiť sa o testovanie vlastných prevádzkových pravidiel a hodnôt, pričom sa snažíme prijať tie ktoré sú relevantné a odmietnuť tie ktoré sú už zastarané. Dobré vieme, že slová účasť a očakávanie nie sú novými pojmami sami o sebe, ale to na čo Botkin poukazuje a považuje za nové pre inovačné vzdelávanie, nutnosť aby boli zviazané.(www.newhorizons.org).

Hlavným dôvodom pre vytváranie a rozvoj vzdelávania v organizáciách je navádzanie organizácie na myšlienku, že je dôležité lepšie slúžiť trhu a zákazníkom.

2.3.2. Vytvorenie učiacej sa organizácie

Práve Ivana Tichá v svojej publikácii - Učiaci sa organizácie – uviedla *10 krokov* ako smerovať k vytvoreniu učiacej sa organizácie. Tento proces vytvorenia učiacej sa organizácie však vychádza zo šestnástich princípov.

Prvým princípom ako vytvoriť takúto organizáciu je viesť ľudí k tomu, aby dokázali samostatne uvažovať a vedeli si v ťažkých situáciách poradiť sami.

Ďalším princípom je, aby organizácia považovala chyby za istú formu učenia a využila ich pre rozvoj organizácie i jej členov. **Istá miera chybovania je zdrojom úspechu**, pretože podnecuje ľudí k výkonu a vytvára nové príležitosti. So vznikom chýb vzniká i určitá zodpovednosť niest' tieto chyby a snažiť sa im vyhýbať.

Tretí princíp v sebe zahŕňa ochotu prepracovať organizačný systém a štruktúry. Tieto systémy a štruktúry je nutné prispôbovať novo vzniknutým potrebám.

Za podstatný princíp sa považuje i dolad'ovanie podnikovej kultúry a to tak, aby podporovala učenie jednotlivcov. Čím viac sa budeme snažiť o zvyšovanie sebaúcty pracovníkov, tým viac bude rásť i pracovná morálka a zároveň i spolupatričnosť s organizáciou.

Piaty princíp hovorí o nutnej podpore procesu učenia ako takého. Samotné učenie je odjakživa dôležité, no výsledky môžu byť neplánované alebo nečakané. Proces učenia zvyšuje prispôsobivosť a pripravenosti na zmenu.

Dôležitým princípom je i zachovanie rovnováhy medzi tými, ktorí sa učia. Učenie každého z nás je jedinečné a má svoju hodnotu a práve preto si všetci zaslúžia rovnaké ocenenie.

Podstatným princípom je, aby bola podporovaná čo najväčšia výmena znalostí a poznatkov medzi ľuďmi. Tým, že sa ľudia stretávajú a vymieňajú si jednotlivé informácie, tým sa učia.

Ôsmy princíp hovorí o nutnosti podporovať a učiť ľudí štruktúrovať ich učenie, namiesto toho, aby im ho ponúkali už v štruktúrovanej podobe.

Medzi významný princíp, ktorý napomáha k vytvoreniu učiacej sa organizácie patrí učenie ľudí objektívnemu seba hodnoteniu. Je dôležité ako človek vidí sám seba v reálnom svete, pretože to vedie k rastu schopnosti usmerňovať svoje učenie a trvalo zlepšovať svoju prácu.

Za podstatný a význačný princíp sa považuje, podpora slobody poznania, lebo ak budeme poznávať a odstraňovať prekážky v učení, bude to viesť k zvyšovaniu všeobecného blaha.

Ďalší a tým už jedenásty princíp hovorí o rešpektovaní rôznych preferencií v procese učenia ako aleternatívne a kombinovateľné prístupy k učeniu. Tým, že budeme kombinovať vlastný štýl učenia s iným, poprípade poznávaním iného štýlu učenia, tým sa budú rozvíjať a vytvárať vlastné spôsoby učenia.

Za nutnosť sa považuje i podporovať poznávanie vlastného štýlu učenia a myslenia u ľudí a sprostredkovať ich znalosti ostatným ľuďom. Komunikácia medzi ľuďmi sa rozširuje vtedy, keď sa zvyšuje miera zdieľaného vlastného štýlu učenia s ostatnými štýlmi. Rozvíjanie znalosti ľudí v rôznych oblastiach je ďalším dôležitým princípom.

V štrnástom princípe je zdôrazňované, že nemôžeme zabudnúť na to, že aby sa ľudia učili nové veci ľahko, musí to mať pre nich nejakú logiku, musí ich to motivovať a prinášať zábavu.

Za dôležité sa považuje i diskusia, kde sa nápady a myšlienky najlepšie rozvíjajú. Je tu vytváraná atmosféra, kde dochádza k neformálnej komunikácii a tým aj k vzniku nových nápadov. Posledný princíp hovorí, že všetko je predmetom ďalšieho preskúmavania a spochybňovania.

Týchto 16 princípov napomáha k tomu lepšie definovať a priblížiť 10 krokov, ktoré sú potrebné pre vytvorenie učiacej sa organizácie. Tieto kroky akoby boli skôr radami pre ľudí, ktorí takú organizáciu chcú a môžu vytvoriť. Patria medzi ne (Tichá I., 2005):

- 1. Vyhodnocovanie učenia, ktoré podporuje kultúru organizácie.** Účelom tohto kroku je, aby sme získali dostatok informácií o tom, čo si myslia jednotlivci a skupiny o vlastnej organizácii. Je k tomu vhodné využiť dotazník. Toto hodnotenie môže priniesť isté poznatky a veľmi rozdielne a rôznorodé názory. Súčasťou tohto hodnotenia je aj spracovanie výsledkov, ich interpretácia a vzápätí ich publikácia, a to tak aby každá organizácia mala možnosť sa s nimi zoznámiť. Výsledkom tohto postupu a procesu je posilnenie kultúry organizácie, no zároveň umožňuje, aby si jednotlivci porovnali svoje vlastné hodnotenie s priemerom a vyvodili z tohto porovnania patričné závery.
- 2. Podpora všetkého, čo je pozitívne.** K tomu, aby vznikla učiaca sa organizácia musíme zavádzať nové technológie, výrazne investovať, no predovšetkým musíme zmeniť prístup ľudí. Aby sme privodili toto pozitívne myslenie, musíme získať podporu všetkých zúčastnených, vytvoriť príjemnú atmosféru a snažiť sa chváliť pracovníkov za dobre odvedenú prácu a nie neustále vyhľadávať chyby. Ak chceme poznať, či tento krok priniesol žiadany efekt môžeme znovu použiť hodnotiaci nástroj z predošlého bodu. Najvýhodnejšie je, keď toto hodnotenie uskutočníme anonymne, a ak sú výsledky pozitívne, tak si vytvoria títo pracovníci návyk k spoločnému zdieľaniu skúseností a informácií. Zároveň sa budú cítiť ako súčasť celku, budú rozvíjať kultúru, v ktorej vznikne vzájomná podpora.
- 3. Posilňovanie pocitu bezpečia.** Je to výzva hlavne pre manažérov, ktorí by mali vytvárať podmienky pre kreativitu a iniciatívu ľudí a snažiť sa plne využiť ich potenciál. Mal by pracovníkov motivovať k výkonu, vypočuť i ich potreby a jednať s nimi. Pocit bezpečia smeruje k tomu, aby pracovníci spoznali radosť z individuálnej no i kolektívnej tvorivosti.
- 4. Snaha o odmeňovanie ochoty riskovať.** Je známe, že dnešná doba je nepredvídateľná a prijatím primeraného rizika môžeme získať istý úspech. Keď

budeme riziko ignorovať, nič tým nezmeníme, naopak je to priam nerealistické, márne a bezvýsledné. Manažér má za úlohu vytvoriť príjemnú atmosféru, ktorá aktivuje pracovníkov prijať primerané riziká. Pri prijatí rizika môže dôjsť k určitým chybám, no tie prinášajú nové poznatky a učenie sa z chýb. To dokáže zamestnancov posunúť dopredu. Podstatné je aj vytvárať istý tlak na to, aby každá chyba bola vyhodnotená a použiť ju ako korektor budúceho chovania, ktoré bude viesť k lepšiemu výsledku.

5. **Napomáhanie k vzájomnej spolupráci medzi ľuďmi.** V tomto prípade sa organizácia snaží vnímať, ako by samotný zamestnanec mohol prispieť k zvýšeniu životaschopnosti a úspechu jej samotnej.
6. **Uvedenie učenia v život.** Týmto krokom, sa každá organizácia dostáva do polovice procesu vytvárania učiacej sa organizácie. Asi najideálnejším stavom by bolo, keby všetci pracovníci organizácie sa snažili učiť v prospech zlepšenia organizácie. No nie je tomu tak, a to z dôvodu, že koncept učiacej sa organizácie je podceňovaný a do cesty sú mu kladené rôzne bariéry. Vieme, že učenie je chápané ako vzácny zdroj, a dôsledkom toho vzniká nerovnosť príležitosti k učeniu medzi ľuďmi. Zároveň je táto nerovnosť umocňovaná predsudkom o nerovnosti schopnosti učiť sa. A práve na týchto dvoch mylných predpokladoch je založený celý vzdelávací systém. To je však veľký omyl, pretože učiacu sa organizáciu je založená na predpoklade, že každý člen organizácie je rovnako dôležitý a kvalifikovaný človek je jedinou trvale udržateľnou konkurenčnou výhodou. Preto každá moderná organizácia nepochybuje o význame vzdelávania a školenia svojich zamestnancov a investujú do týchto činností nemalé čiastky.
7. **Formulácia vízie.** Každému z nás je jasné, že jedine ak máme spoločnú víziu môžeme dosiahnuť úspech. Organizácia, ktorá chce fungovať a zaistiť si pozíciu na trhu aj v budúcnosti, musí poznať zmysel konkrétneho podnikania, združiť okolo neho ľudí, ktorý by mali mať jednotný názor, že to, čo robia vedia robiť lepšie ako ostatní. Z tohto dôvodu je nutné, aby bol každý člen organizácie, ktorý sa podieľa na vízii zoznámený s históriou podniku. Aktéri tak majú lepši prehľad o tom ako podnik vznikol, s čím sa vo svojej histórii stretol a v akých bojoch uspel. Vďaka týmto informáciám môžu lepšie napláňovať budúci vývoj a pochopiť potenciál podniku.

8. **Uvádzanie vízie v život.** V tomto kroku sú kladené špecifické nároky na riadiacich pracovníkov, pričom sa uprednostňujú vodcovské schopnosti nad schopnosťami riadiť.
9. **Prepájanie systémov.** Organizácia, ktorá chce prepojiť systémy, tak aby zaistila efektívne fungovanie učiacej sa organizácie, môže si vytvoriť na zjednodušených základoch vlastnú systémovú teóriu. Samotný spôsob ako budú fungovať systémy, bude určovať spôsobilosť organizácie stať sa učiacou sa organizáciou. Tieto systémy musia podporovať učenie jednotlivcov a zároveň musia byť spôsobilé k vlastnému učeniu.
10. **Realizácia konceptu.** Posledný krok sa považuje za najobtiažnejší zo všetkých. Kým v predošlých krokoch bola pozornosť smerovaná na jednotlivosti, tento krok je akoby skúškou manažérskych znalostí a schopnosti viesť ľudí a zároveň riadiť procesy a systémy. Všetky predchádzajúce kroky musia byť zmysluplne prepojené, a to tak, aby sa navzájom podporovali a smerovali k spoločnému cieľu. Úspešnosť tohto kroku celkom závisí len na osobe manažéra a ochote jeho spolupracovníkov podieľať sa na spoločnej úlohe.

2.3.3. Prekážky vytvárania učiacej sa organizácie

Vieme, že zavádzanie koncepcie učiacej sa organizácie sa javilo ako jednoduché, no opak je pravdou a práve pri jej zavádzaní do praxe došlo k viacerým problémom. Z čoho tieto problémy vychádzajú sa pokúsim vysvetliť v nasledujúcom odstavci.

Asi medzi **prvý problém** patrí fakt, že manažéri sa veľmi neradi *vzdávajú svojej moci* v prospech iných osôb. Vieme, že v tradičnej organizácii to boli práve manažéri, ktorí rozhodovali o rozdelení finančných prostriedkov na výcvik a vzdelávanie, ktoré boli považované za niečo príležitostné a o ich pridelení rozhodoval manažér. No v učiacej sa organizácii sa manažéri vzdávajú týchto rozhodovacích právomoci v prospech jednotlivcov.

Ďalšou prekážkou k vytvoreniu učiacej sa organizácie je, že proces učenia si vyžaduje flexibilitu, ktorá by bola spojená s ochotou riskovať pre niečo nové a zároveň by prinášala dostatočnú právomoc, ktorá by to umožňovala. Pre manažérov je priam neúnosné, že by sa mali **učiť práve zo svojich chýb**.

Vieme, že učiaca sa organizácia je akoby úzko spojená so slovom „neistota“, pretože naše rozhodnutia o budúcich krokoch je ako strieľať do prázdna. Nezakladá sa na určitosti a prináša nám mnoho prekvapení. Nevieme predpovedať ako sa bude svet vyvíjať o pár rokov a nie je nikde napísané, že s určitosťou dosiahneme čo sme si zaumienili. Preto je nutné, aby sme sa **vysporiadali s neučitosťou**, ktorá nás po celý čas bude obklopovať. Manažéri musia vynaložiť všetky svoje sily, aby sa naučili riadiť organizáciu v tomto neprehľadnom a veľmi ťažko zrozumiteľnom svete.

Už len z pojmu učiaca sa organizácia môžeme evokovať, že táto organizácia si **vyžaduje nové znalosti**. Každý manažér sa musí naučiť počúvať a zároveň vytvárať originálne podmienky pre tímovú prácu svojich podriadených. Ak však iba niečo sústavne nariaďujú neprinesie to očakávané ovocie.

Okrem iného je nutné tiež **priať zodpovednosť**. Ak vznikne situácia, že je nedostatok príležitosti k ďalšiemu rozvoju, nemôžeme zvaľovať vinu na ostatných, ale naopak snažíme sa vytvárať tieto príležitosti sami vlastným pričinením.

V neposlednom rade je ďalšou prekážkou **dôvera**, ktorú manažéri veľmi neradi prejavujú voči ostatným jedínom, zvlášť ak sa riadia podľa zásady „rozdeľuj a panuj“. (Crainer S.,1996)

2.4. Rozvoj vzdelávania

Zo začiatku sa učeniu nevenovalo veľa času a energie a dochádzalo k nemu prosto automaticky. Pracovníci neboli vysielaní na nákladné vzdelávacie kurzy, učili sa „za pochodu“ pri postupnom stúpaní po podnikových rebríčkoch. Samotná prax bola to, čo ich naučilo tomu, čo potrebovali (Crainer 1996).

Podľa niektorých názorov by učenie sa a ďalšie vzdelávanie malo byť zaradené do každodenných činností. Za najväčšiu chybu sa považuje, keď sa učeniu a rozvíjaniu samého seba venuje len pár dní v roku. Čoraz viac sa zanedbáva **akčné učenie**, ktoré predstavuje alternatívu k manažérskemu vzdelávaniu, zaisťovanému v učebniach, ktoré pred nich stavia reálne problémy a pokúšajú sa nájsť ich riešenia (Crainer 1996)

Akčné učenie nie je jedinou koncepciou, ktorá mala úspech. Do popredia a povedomia ľudí sa postupne dostala už spomínaná učiaca sa organizácia. U tohto typu organizácie je učenie chápané ako nepretržitý proces, ktorý sa týka každého zamestnanca. Tento nárast

záujmu o ďalšie vzdelávanie a zvyšovanie kompetencií ľudí v organizácii je spojený s niekoľkými faktormi a to:

1. Štíhlejšie organizácie vyžadujú, aby ľudia mali väčší *rozsah zodpovednosti*. Rastie hlavne zodpovednosť za väčší počet ľudí.
2. Nastáva taktiež nárast počtu ľudí nazývanými „*znalostnými pracovníkmi*“ to znamená, že za veľmi cenenú výhodu sa pokladajú vysoko odborné znalosti a jedinečné poznatky, pretože dnešný trh je priam preplnený vysoko kvalifikovanými ľuďmi.
3. Dochádza k rozpoznávaniu významu získavania, udržiavania si a ďalšieho odborného rozvoja schopných pracovníkov. Rastie význam mať správnych ľudí na správnych miestach a zároveň sa snaží o ich udržanie, motivovanie a rozvíjanie ich schopností. Bez ohľadu na to kto ste, čo robíte, pre koho to robíte alebo kde to robíte, je nutné neustále rozvíjať vlastné znalosti. (Crainer S.,1996)

V súčasnosti sa učeniu a nadobúdaniu nových poznatkov a skúseností venuje veľká pozornosť. Nemalé čiastky sú vynakladané na túto oblasť a predstavujú určitú formu investície. Vieme, že každá učiaca sa organizácia musí myslieť na víziu budúcnosti, musí si stanoviť ciele a pravdaže aj stratégie ako ju dosiahne. Práve vzdelávanie je jednou z metód ako sa môže k želanému stavu priblížiť. Vzdelávaním dokáže organizácia pripraviť svojich zamestnancov na prípadne hrozby a krízy. Vďaka vzdelávaniu sa dokážu prispôbiť novým trendom, novým požiadavkám na trhu a dokážu zmierniť dopad nežiaducich situácií. Existuje mnoho foriem a metód vzdelávania zamestnancov, no najdôležitejšie je, aby tento proces vzdelávania bol sústavný, bez akéhokoľvek pozastavenia. Iniciatíva musí prichádzať ako zo strany organizácie, tak i od samotných pracovníkov. Práve táto snaha individuálneho rozvoja zo strany pracovníkov môže mať, tak prínos pre nich samotných no i pre firmu. Medzi potencionálne prínosy prevzatia zodpovednosti za riadenie vlastného kvalifikačného rozvoja, ktoré definoval Andrew Constable (Crainer S.,1996) patria:

Pre jednotlivca sú to predovšetkým jeho novo nadobudnuté poznatky, znalosti a skúsenosti. Taktiež dochádza k rozvíjaniu jeho manažérskych schopností a začína myslieť strategicky. Nadobúda okrem iného i sebaistotu, sebadôveru a dôveru v to, že svoju budúcnosť môže do značnej miery ovplyvniť a určiť práve on sám. Začína zlepšovať interpersonálne poznatky a lepšie chápe spôsobu, akým sa učíme.

Pre podnik je hlavným prínosom zladenosť potrieb a cieľov jednotlivca i podniku. Pracovníci sa stávajú flexibilnejšími a všestrannejšími. Tento vlastný kvalifikačný rozvoj vytvára možnosť prepojenia s inými rozvojovými iniciatívami. Týchto prínosov je ovšem viac, no pre vytvorenie si obrazu o danej problematike by mohli stačiť tie, ktoré som spomenula.

2.4.1. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v organizácii

Svet dnes je iný ako bol včera, neustále sa mení, formuje a prináša niečo nové. Dnešná doba je ako rýchlo točiaci sa kolotoč, ak z neho vypadnete, je ťažké zas doňho naskočiť. A práve preto sa musíme pripraviť a zžiť sa s týmto rýchlym kolobehom. Musíme sa pripraviť na všetky hrozby a byť vždy o krok vpred. Vzdelávanie a rozvoj je *jednou z foriem* ako sa pripraviť na hrozby budúcnosti. Tým, že sa zameriame na zamestnancov a ich neustále rozvíjanie znalosti a odbornosti, o to viac budeme schopní zmierniť dopad situácie, ktorá nastane.

Vieme, že vzdelávanie tu vždy bolo i bude, no v súčasnosti sa nároky na vedomosti a znalosti ľudí, v tomto modernom svete neustále zvyšujú. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stále viac stáva celoživotným formovaním (Koubek J., 2001). Zamestnanec, ktorý sa zamestná na určitom mieste predpokladá, že musí svoje znalosti a schopnosti neustále prehľbovať a rozširovať.

Základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek organizácie je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilitu organizácie však robia flexibilní ľudia, ktorí sú nie len pripravení na zmenu, ale zmenu akceptujú a podporujú ju. (Koubek J., 2001)

Je dôležité podotknúť, že už nestačí len tradičný spôsob vzdelávania ako je napr. zácvik, doškoľovanie či preškoľovanie, ale čoraz viac sa pozornosť venuje rozvojovým aktivitám, ktoré sa zameriavajú na rozšírenie registru znalosti a poznatkov, ktoré sú nutné k výkonu zamestnania, ktoré zamestnanec zastáva. Rozvojové aktivity sa orientujú i na formovanie osobnosti každého z pracovníkov, formovanie ich hodnotových orientácií a prispôsobenie ich kultúry kultúre organizácie. Práve tieto rozvojové aktivity vytvárajú flexibilitu a s ňou pripravenosť pracovníkov na zmeny. (Koubek J., 2001)

Okrem iného je dôležité spomenúť, prečo by sa mala organizácia neustále venovať vzdelávaniu svojich pracovníkov, ak si chce rozvíjať svoju úspešnosť a konkurencieschopnosť. Určite jedným z dôvodov je, že stále vznikajú *nové poznatky* a aj

nové technológie a to má za príčinu, že schopnosti a vedomosti ľudí sa tak stávajú zastarane. Veľká pozornosť sa musí venovať *ľudským potrebám* a trhu výrobkov a služieb, ktoré sú každým dňom premenlivejšie a výraznejšie. Preto je dôležité, aby reakcia organizácii a ich pracovníkov bola pružnejšia. Vzdelávaniu je nutné sa venovať aj preto, že organizácie menia svoje techniky a technológie. Často dochádza k organizačným zmenám a ľudia musia byť pripravení ich zvládať. Dochádza i k ďalším zmenám ako sú: podnikateľské prostredie, organizácia práce, povaha práce i spôsoby riadenia. Rozvíjajú sa informačné technológie a taktiež ich používanie v organizáciách. Musíme sa naučiť znižovať náklady a začať lepšie využívať technické zariadenia a technológie. Mení sa aj hodnotový rebríček ľudí a zvyšuje sa potreba vzdelávania.

Vzdelávanie ma množstvo definícií a vysvetlení a zahŕňa v sebe množstvo aktivít. Prvou aktivitou je *prehľbovanie pracovných schopností*, ktorá vychádza z toho, že sa neustále menia požiadavky na pracovné miesta a tým musíme prispôbiť i pracovné schopnosti pracovníkov. Táto aktivita zahŕňa v sebe hlavne flexibilitu a je jednou z hlavných úloh vzdelávania pracovníkov v organizácii. Okrem toho, že prehľbujeme schopnosti pracovníkov musíme zaistiť i *zvyšovanie použiteľností týchto pracovníkov*, aby aspoň sčasti ovládali znalosti a vedomosti, ktoré potrebujú k vykonávaniu iných alebo ďalších pracovných miest či prác. K prehľbovaniu pracovných schopností nám napomáhajú *rekvalifikačné procesy*, v ktorých dochádza k preškoleniu pracovníkov na pozíciu, ktorú daná organizácia potrebuje. Vieme, že organizácia nezískava len pracovníkov, ktorí sú odborne pripravení a schopní okamžite vykonávať a zastávať danú pozíciu. Organizácia musí prispôbovať pracovné schopnosti nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej technike, technológiám i štýlu práce v organizácii. Nových pracovníkov musíme teda neustále doškoľovať, preškolenie alebo ich aspoň adaptovať na určité vlastnosti daného pracovného miesta. (Koubek J., 2001)

2.4.2. Cyklus vzdelávania pracovníkov v organizácii

Ak chce byť organizácia úspešná a konkurencie schopná, musí vytvárať dobre organizované systematické vzdelávanie.

Cyklus je daný pravidelným opakovaním sa, ktorý sa snaží sledovať ciele a stratégie vzdelávania. Naš osobný cyklus v prvej fáze identifikuje naše potreby vzdelávania a po nej nasleduje samotné plánovanie vzdelávania. V ďalšej fáze cyklu dochádza už k spomínanému procesu vzdelávania, teda dochádza k samotnej realizácii vzdelávacieho

procesu. Posledná fáza vyhodnotí výsledky vzdelávania a vyhodnotí účinnosť uskutočneného vzdelávacieho procesu a použitých metód.

Existuje mnoho foriem ako môžeme cyklus znázorniť. Pre svoju prácu som si zvolila predstaviť cyklus podľa D. Kolba (1984). Táto matica predstavuje vzdelávací cyklus, ktorý v sebe zahŕňa štyri procesy, ktoré musia byť prítomné pri učení a musia nastať. Je dôležité si všimnúť, že Kolb sa skôr snažil určiť ustanovujúce vzory vzdelávacích programov, než určiť štýly učenia. Hovoril tomu skúsenostné učenie. Bola to práve skúsenosť, ktorú považoval za zdroj učenia a rozvoja.

Medzi základné štyri fázy cyklu vzdelávania radíme:

Konkrétne skúsenosti (pocity). V tejto fáze je dôležité to, aby si ľudia brali poučenie so skúseností ktoré majú k dispozícii. Tieto skúsenosti sú značne citlivé na iné pocity.

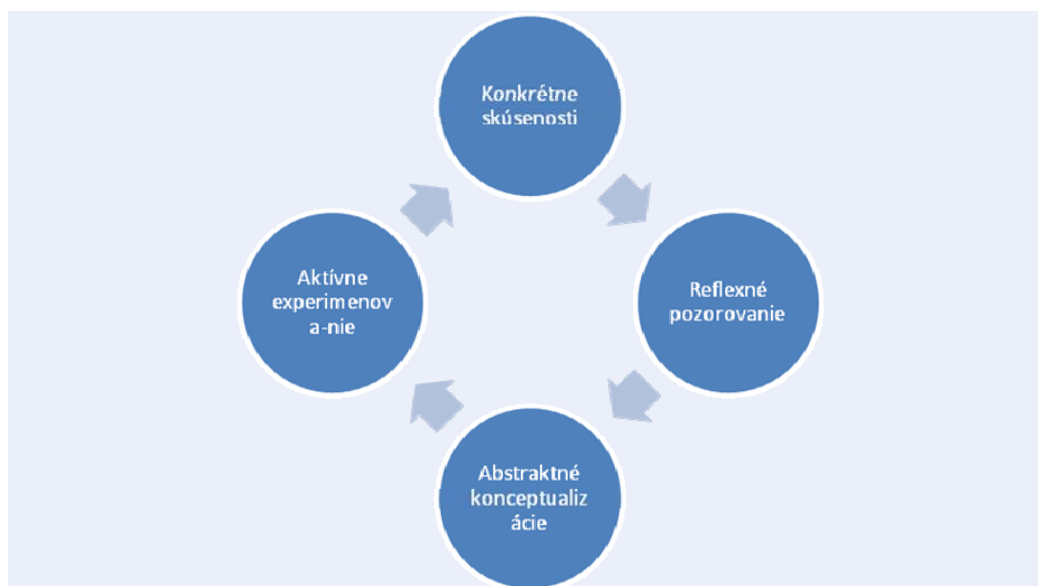
Reflexné pozorovanie (sledovanie). Druhá fáza hovorí o tom, že pred tým ako vynesieme rozsudok o určitej záležitosti je nutné uskutočniť monitorovanie životného prostredia z rôznych perspektív. Do popredia sa dostáva nutnosť hľadania zmyslu vecí, preto musíme premýšľať o skúsenostiach, ktoré sme nadobudli.

Abstraktné konceptualizácie (myslenie). Tretia fáza v poradí poukazuje na logickú analýzu názorov a rokovaní, ktorá by nás mala viesť k učeniu sa zo skúsenosti. Čoraz väčší dôraz sa kladie na intelektuálne pochopenie situácie.

Aktívne experimentovanie (robiť). Posledná štvrtá fáza hovorí o tom, že máme schopnosť robiť určité veci a to tým, že ovplyvňujeme ľudí a udalosti prostredníctvom opatrení. Táto fáza zahŕňa v sebe riziko- brať. Jednoducho povedané snažíme sa skúšať, čo sme sa naučili.(www.images.google.cz)

V závislosti na situácii alebo na životnom prostredí môžu vzdelávajúce sa osoby vstúpiť do vzdelávacieho procesu v každom bode.

Obr. 2-1 Cyklus vzdelávania a jeho jednotlivé fázy podľa D. Kolba (1984)³



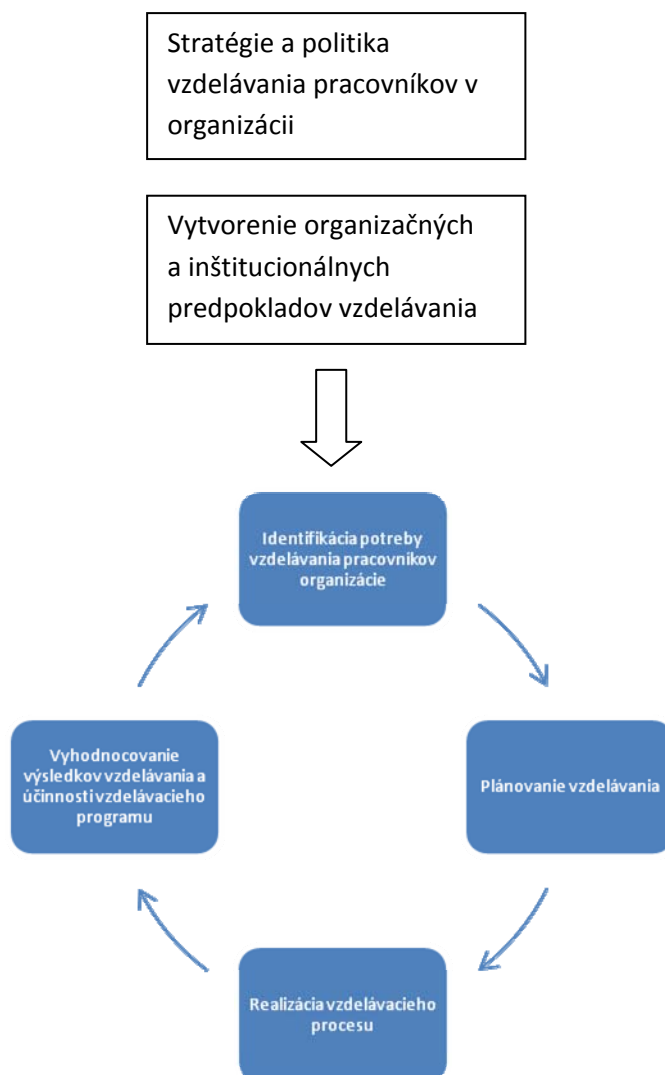
Iná forma zobrazenia cyklu vzdelávania, ktorú uviedli vo svojich publikáciách mnohí autori ako Armstrong, Koubek alebo Hroník, bol pôvodne upravený podľa G. A. Cole, a to v knihe „*Theory and practice*“, ktorá bola vydaná v roku 1990.

Celý cyklus je založený na predpoklade, že spoločnosti vytvárajú určitú stratégiu a politiku vzdelávania. Vďaka ktorej môžu istým spôsobom vytvoriť inšpiratívne predpoklady k vzdelávaniu. V prvom rade je dôležité identifikovať potreby vzdelávania svojich zamestnancov a na základe toho naplánovať jednotlivé kroky, ktoré budú k uspokojeniu danej potreby smerovať. Keď spoločnosti prejdú predošlými dvoma krokmi, nasleduje samotná realizácia a vyhodnotenie výsledkov vzdelávania. Okrem vyhodnotenia musí spoločnosť zistiť, či zvolená forma vzdelávania bola úspešná a predovšetkým účinná.

³ <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/styles/kolb.html>

Obr. 2-2 Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov organizácie podľa Cole, G. A.⁴

Východiska a predpoklady vzdelávania



⁴

(Management: Theory and practice. London, DP Publications 1990, s. 413)

2.4.3. Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít

Cyklus vzdelávania obsahuje viacero fáz, pri ktorých dochádza k postupnému nadobúdania nových poznatkov. V poslednej fáze – vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu – sa tak spoločnosť môže dozvedieť, či sa jej dané vzdelávanie oplatí a prispieva k dosahovaniu zisku. K vyhodnocovaniu vzdelávania sú využívané mnohé overené a odskúšané metódy. Ako prvý vymedzil úrovne vyhodnocovania vzdelávania Hamblin (1974, in Armstrong 1999, s.556), pričom naznačil, že existuje päť úrovni vyhodnocovania vzdelávania a to: reakcia, hodnotenie poznatkov, hodnotenie pracovného chovania, hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky a hodnotenie konečnej hodnoty. Zdôrazňuje, že týchto päť úrovni tvorí akúsi reťaz. Jeho pokračovateľom je známy autor Kirkpatrick (1994, in Armstrong 2007: 508) odporúča štyri úrovne vyhodnocovania vzdelávania, a to: reakcia, hodnotenie poznatkov, hodnotenie chovania a na koniec hodnotenie výsledkov. Prvá úroveň sa snaží objasniť ako účastníci na vzdelávanie reagujú. V druhej úrovni sa získavajú informácie o tom, do akej miery boli splnené ciele vzdelávania. To znamená, že je treba určiť, koľko znalostí si účastník osvojil, koľko z nich si zlepšil a do akej miery sa zmenili ich postoje v danom smere. Na tretej úrovni sa hodnotí, do akej miery sa po návrate účastníkov na pracovisko zmenilo ich chovanie. Posledná a teda štvrtá úroveň objasňuje a poskytuje základňu pre posúdenie prospešnosti vzdelávania z hľadiska jeho nákladov.

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANEJ ORGANIZÁCIE

3.1. Organizácia Generali IT s.r.o.

Už niekoľko rokov sledujeme v médiách, v tlači a aj v našich životoch, že doba je čoraz viac uponáhľanejšia a komplikovanejšia. Ľudia začali uprednostňovať pred klasickými remeslami a poľnohospodárstvom, techniku a nové vynálezy, ktoré by im uľahčili život a priniesli do ich života luxus. Každým dňom sa vyvíjali nové technológie a vnášali do našich tvári nadšenie a prekvapenie, čo všetko ľudský rozum dokáže vymyslieť. Všetky tieto pokroky sú súčasťou neustáleho vzdelávania a rastu každého človeka tejto planéty, pretože len ak človek prejaví ozajstný záujem naučiť sa niečo nové a zároveň môžu byť prínosom pre novodobý svet. Jednou z vecí, ktorá dnes hýbe svetom sú určite počítače a ich software, či – obecnnejšie povedané – informačne komunikačné technológie. Práve počítače sú inováciou, ktorá dokázala priniesť nové poznatky a nie len uľahčiť, ale aj radikálne zmeniť náš život. Okrem technológií, ktoré v súčasnosti majú nezastupiteľné miesto na trhu sú ponúkané aj softwarové a informačne-spracovateľské služby rôznych podnikov. Jednou z týchto spoločností, ktorá sa zaoberá touto činnosťou je aj Generali Holding Vienna. Práve túto spoločnosť som si zvolila pre svoju prácu.

Spoločnosť Generali Holding Vienna musela prejsť veľmi dlhou a komplikovanou cestou. Na trhu má svoju pevnú pozíciu a je v povedomí mnohých ľudí. História (najsťôr) „Generali“ sa začala v roku 1831 vo vtedajšej obchodnej metropole Rakúsko-Uhorska, v prístavnom meste Terst. Spoločnosť Assicurazioni Generali si v krátkom čase vybudovala zastúpenia v väčšine dôležitých miest monarchie, ako aj v hlavných európskych prístavoch. Tak sa mohol začať dynamický a rýchly rozvoj pod krídlami benátskeho leva, ktorý sa stal symbolom sily spoločnosti Generali. V roku 1833 vznikli na Slovensku prvé jej zastupiteľstvá a do roku 1848 mala Assicurazioni Generali na území Slovenska 11 zastúpení. V tej dobe sa stala jednou z popredných poisťovní pôsobiacich na našom území. Činnosť v bývalom Československu prerušil až politický vývoj po roku 1945 a znárodnenie súkromných poisťovní. Príznačné pre Slovensko bol návrat Generali v roku 1997, a to ako 100 % dcérska spoločnosť viedenského holdingu a hneď v tom istom roku získala licenciu pre 22 poisťných produktov. V súčasnosti ich už má vyše 30 a radí sa tým k najuniverzálnejším poisťovniam v SR.

V súčasnosti patrí Generali Group k vedúcim poisťovacím spoločnostiam, ktorá je zastúpená v 45 krajinách na piatich kontinentoch a pôsobí na všetkých kľúčových trhoch sveta. Zároveň združuje 118 poisťovacích spoločností, 52 holdingových a finančných spoločností, 15 realitných a 302 ďalších spoločností, v ktorých pracuje viac ako 60 000 zamestnancov. Je dôležité spomenúť, že Generali Holding Vienna bola do istej doby 100% vlastníkom Generali Slovensko, no v súčasnosti patrí pod Generali PPF Holding Praha. Hlavné sídlo Generali IT s.r.o. je v Rakúsku. V Európe má kľúčové postavenie a pôsobí prostredníctvom dcérskych spoločností v Rakúsku, Holandsku a Švajčiarsku, ako aj v krajinách strednej a východnej Európy, vrátane Slovenska.

K spoločnostiam, ktoré patria „pod krídla leva“ radíme aj spoločnosť Generali IT s.r.o. Táto spoločnosť bola založená 17. júla 2000 pod menom ID Software Solutions s.r.o. Neskôr, presnejšie 5.9. 2002 bola spoločnosť premenovaná na Generali IT s.r.o. Jediným spoločníkom Generali IT s.r.o. je Generali VIS Informatik GmbH, ktorá je dcérskou spoločnosťou Generali Holding Vienna. Za spoločnosť konajú dvaja konatelia.

Dnes Generali IT s.r.o. – v pobočke Bratislavy – zamestnáva priemerne 13 zamestnancov, o ktorých sa ale príkladne stará a dbá o to, aby si kvalitných zamestnancov udržala a zvyšovala ich potenciál. Pracovný tím pobočky je zložený z jedného vedúceho zamestnanca, jedného zamestnanca správy a zvyšok tvoria zamestnanci programovania a vývoja.

Spoločnosť sa zameriava na zaistovanie informačne technologického vývoja a programátorských prác pre skupinu Generali. Sú to väčšinou spoločnosti Generali Holding Vienna, Generali bank, Generali Slovensko poisťovňa, Generali Maďarsko a Generali Slovinsko. Generali IT s.r.o. vyvíja software, ako sú databázy klientov a rôzne produktové balíky a podieľa sa aj na ich údržbe.

Predmetom hlavnej činnosti Generali IT je predovšetkým kúpa priemyselného tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchodu) a iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchodu). Síce danú činnosť uvádzajú aj v obchodnom registri, vo svojej praxi ju ešte nevyužili. Okrem iného spoločnosť uskutočňuje sprostredkovateľskú činnosť a automatizované spracovávanie dát. K ďalším jej aktivitám sa radí poskytovanie softwaru, pričom uskutočňuje predaj hotových programov na základe zmluvy s autorom. Popri spomínaných činnostiach poskytuje i poradenstvo, školenia a výučbu v oblasti výpočtovej techniky.

4. ANALÝZA UPLATŇOVANIA PRINCÍPOV UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE

4.1. Špecifikácia predmetu analýzy

Cieľom bakalárskej práce je teda istým spôsobom analyzovať súčasné kultúrno-pracovné prostredie v Generali IT s.r.o. Na základe zistení a dedukcie, zhodnotím situáciu v spoločnosti a podám návrhy na zmenu a zlepšenie, ktoré bude viesť k vytvoreniu učiacej sa organizácie. Postupne sa zameriam na jednu z oblastí učiacej sa organizácie a tým je vzdelávanie. Je dôležité dodať, že ak podnik vzdeláva svojich pracovníkov neznamená to automaticky, že sa stáva učiacou sa organizáciou, pretože vzdelávanie je len jedným z krokov ako vytvoriť takúto organizáciu.

Už v úvode mojej práce som svoju pozornosť upriamovala na všetky aspekty, ktoré spoločnosti musia brať do úvahy, aby si udržali aj v tomto období krízy, svoje postavenie na trhu a upevnili konkurencieschopnosť. Prechádzali sme od stanovenia vízie, určenia poslania organizácie a cieľov až po stratégie, prostredníctvom ktorých ich môžeme dosiahnuť.

V priebehu bakalárskej práce bude mojou snahou aplikovať jednotlivé zistenia v teoretickej časti na mnou zvolenú spoločnosť. V prvom rade sa zameriam na víziu spoločnosti, pričom budem upriamovať moju pozornosť na to, ako sa snaží o upevnenie pozície na trhu. Vieme, že s víziou úzko súvisí i cieľ a stratégie, ktoré sa v tomto procese snažíme aplikovať a práve preto nahliadnem do podnikateľského plánu danej spoločnosti, kde by mali mať všetko stanovené. Predovšetkým bude podstatné zistiť, či organizácia sa stala v priebehu svojho fungovania učiacou sa organizáciou. Jednou vetou povedané budem pozorovať a zisťovať, či spoločnosť Generali IT s.r.o. má určitú predstavu o svojej budúcnosti a o svojom poslaní. Každá spoločnosť má určitú svoju tajnú zbraň je otázkou, či je tou zbraňou ľudský potenciál a či ho spoločnosť považuje za svoj najdôležitejší kapitál, ktorý dokáže ovplyvniť prichádzajúce zmeny a hrozby.

Vieme, že súčasná doba priniesla so sebou krízu, ktorá ničí život nejedného obchodníka a mnoho firiem. Každá firma by mala mať nejaké proti krízové opatrenia a možnosti ako zmierniť jej dopady. V tejto fáze nahliadnem do účtovníctva, pričom sa zameriam na jednotlivé položky, ktoré sa týkajú vzdelávania. Bude ma zaujímať, koľko vynaložila

prostriedkov spoločnosť na vzdelávanie, a v akej oblasti sa to odzrkadlilo, či sa zvýšil ich podiel na trhu alebo sa zvýšil počet klientov. Okrem toho moja pozornosť bude smerovať aj k jednotlivým položkám vzdelávania a to znamená, koľko sa vynaloží na služobné cesty, koľko na knihy, na školenia a iné pomôcky. Okrajovo sa zmienim i o výške dosahovaného zisku, avšak nebudem zachádzať do detailov, pretože mojím cieľom nie je robiť finančnú analýzu podniku, ale len priblíženie toho, že spoločnosť funguje aj napriek kríze.

V poslednej časti sa zameriam na hybnú silu každého systému a tým sú zamestnanci a vzťahy medzi nimi. Mojou snahou bude zistiť, či sú zamestnanci oboznámení s poslaním firmy a ak áno, či im spoločnosť dáva možnosť podieľať sa na rozhodovaní. Spomínaná výhoda zamestnancov je veľmi dôležitá, pretože istou formou motivuje zamestnancov, majú pocit seberealizácie a zároveň sa cítia pre spoločnosť dôležití a prínosní. Každý zo zamestnancov musí byť svojou prácou napĺňaný a musí mať pocit, že má svoje miesto tíme, v ktorom je príjemná atmosféra a priateľské vzťahy. Práve spomínané aspekty môžu ovplyvniť kvalitu vykonávanej práce a tým aj vývoj celej spoločnosti. Mojou otázkou je, či pracujú zamestnanci danej spoločnosti v tímoch a či spoločnosť dbá na ich rozvoj potenciálu. Dôležitá je i neustála komunikácia medzi nimi, aby vedeli riešiť problémy a diskutovali o nich. Prostredníctvom dialógu môžu okrem iného zamestnanci predchádzať vytvoreniu komplikácie a predísť chybám pri svojej práci. Pracovníci nemusia využívať len výhody, ktoré im poskytuje organizácia, ale môžu naopak byť prínosom pre firmu oni sami. Prečo? Je to jednoduché. Je mnoho organizácií, kde sa tak nedbá na vzdelávanie a rekvalifikáciu, kde nie sú zamestnanci vysielaní na zahraničné pracovné cesty, alebo kde nepracujú v tímoch a nemajú nablízku osobu, ktorú by požiadali o radu, preto majú často zamestnanci pocit stagnácie. V takomto prípade, často zamestnanci siahajú do svojich peňaženiek a zaplatia si vzdelávacie alebo rekvalifikačné kurzy sami. Učia sa vlastným pričinením, pretože nemajú pocit seberealizácie a záujmu zo strany firmy. Dokážu si zobrať poznatky z prežitých chvíľ a použiť ich pre svoju prax. Okrem iného využívajú aspoň to čo majú k dispozícii, a tým je internet a množstvo noviniek na ňom, ďalej knihy, či už v elektronickej alebo v bežnej podobe a nakoniec sú veľkou pomôckou a aj prínosom rady spolupracovníkov.

4.2. Postup analýzy a použité metódy

K vypracovaniu práce som si zvolila viacero výskumných metód, prostredníctvom ktorých sa budem snažiť aplikovať jednotlivé princípy učiacej sa organizácie. O spracovanie výsledkov sa najskôr pokúsim prostredníctvom dotazníka, pričom tento dotazník budem čerpať z publikácie „Učíci se organizace“ (Tichá, 2005), a to z dôvodu, že ho považujem za odbornejší a v praxi už predtým overený. Tento dotazník bude presnejšie špecifikovať, či sa daná organizácia blíži k tomu, aby sa stala učiacou sa organizáciou. Ďalšou mnou zvolenou metódou pre zber informácií bude rozhovor, ktorý budem viesť s pracovníčkou danej organizácie. Prostredníctvom tohto rozhovoru sa pokúsim odhaliť, ako je firma vnímaná jej samotnými zamestnancami a ako sa firma snaží o zvyšovanie odborného potenciálu svojich pracovníkov.

Okrem iného k svojej práci použijem veľmi známu metódu a ňou je pozorovanie a vnímanie prostredia. Na základe tejto metódy budem vstrebávať atmosféru na danom pracovisku, ktorá počas návštevy na mňa intenzívne pôsobila. Pozorovanie však nie je jedinou metódou, ktorú som využila. Veľmi dôležitý bol rozhovor, ktorý som viedla s pracovníkmi danej spoločnosti. Na základe tejto komunikácie som dokázala posúdiť, ako vnímajú spoločnosť oni a čo by v nej zmenili. Tým moje pozorovanie neskončilo. Nahliadla som do podnikateľského plánu a výkazu ziskov a strát, z čoho som mohla usúdiť, že podnik sa nachádza v dobrej finančnej situácii. Veľkým prínosom bolo pre mňa nahliadnutie do výročnej správy a predovšetkým samotné informácie, ktoré mi poskytli zamestnanci.

4.3. Výsledky analýzy

4.3.1. Vízia, ciele a stratégia Generali IT s.r.o.

Vieme, že každá spoločnosť, ktorá začína vykonávať podnikateľskú činnosť by si mala vypracovať podnikateľský plán. Prostredníctvom tohto plánu si môže spoločnosť stanoviť víziu, či poslanie, pre ktoré sa bude snažiť prežiť na trhu neustálych zmien.

Vízia je totiž aj podľa Harrisonovej (1997) jeden zo základných princípov ako vytvoriť učiacu sa organizáciu. Zároveň hovorí, že táto vízia by mala byť zdôrazňovaná všetkým zamestnancom pri ich práci a dokázali sa s ňou zžiť. Títo zamestnanci ako definoval Senge prostredníctvom informovanosti o vízii sa zapájajú priamo do chodu spoločnosti, cítia sa

tak pre spoločnosť užitoční a podávajú patričné výkony. Tento princíp sa nazýva „utváranie spoločne zdieľanej vízie“, a je akoby prvým krokom k tomu, aby bola vytvorená učiaca sa organizácia.

Spoločnosť Generali IT s.r.o. sa od ostatných spoločností nelíši a taktiež si v podnikateľskom pláne vytýčila svoju víziu, ktorú sa po malých krôčikoch snaží naplniť. Víziou tejto spoločnosti je dá sa povedať „stať sa kráľom zvierat“. Pravdaže to nemyslia doslovne ide o obrazný pojem. Vieme, že kráľom zvierat je lev, ktorého má daná spoločnosť aj vo svojej značke už dlhé roky. Zároveň zobrazuje silu a neprekonateľnosť. Jednoducho povedané spoločnosť sa snaží stať sa dominantným na trhu a podmaniť si v danej oblasti „celý svet“. Chcú získať novú klientelu na externých trhoch po celom svete, pretože dnes sa zameriava len na sieť Generali, ktorá si ešte zďaleka nepodmanila celú populáciu.

Danú víziu však nedokáže naplniť, ak si nestanoví pri svojom vzniku cieľ, ktorý predstavuje jednu časť skladačky. Spoločnosti však nemajú vytýčený len jeden cieľ, práve naopak, skladá sa z viacerých menších čiastkových cieľov. K naplneniu vízie sa snaží dosiahnuť jeden menší, ale taktiež významný cieľ a to postupné prenikanie na menšie trhy prostredníctvom, ktorých sa pokúsi dobiť a podmaniť si celý svet. Cieľom každej spoločnosti a aj Generali IT s.r.o. je popri dosahovaní zisku poskytovanie kvalitných služieb svojim zákazníkom. Tieto služby sú neustále zlepšované a skvalitňované. Ďalším cieľom spoločnosti je pomáhať svojim klientom a to poskytovaním servisu v prípade potreby, zodpovedaním otázok a taktiež sa snažia neustále načúvať svojich zákazníkov. Okrem kvalitných služieb sa spoločnosť v súčasnosti usiluje zachovať pokoj medzi svojimi klientmi. Už istú dobu vo vzduchu víri veľký nepriateľ nejednej spoločnosti a tým je „kríza“. Výsledok hospodárenia za predošlý rok však poukazuje na to, že klienti zachovali dôveru tejto spoločnosti a v istom zmysle sa ešte viac k nej priblížili.

S víziou je úzko spojená i stratégia spoločnosti. Spoločnosť Generali IT s.r.o., ako som sa počas návštevy uistila, vidí svoju hlavnú silu najmä vo svojich zamestnancoch a ich potenciály. V rámci pobočky týchto zamestnancov nie je veľa, ale vykonávajú kvalitnú prácu, čo sa odzrkadľuje aj na úspešnosti danej spoločnosti, ktorá dosahuje už dlhé roky zisk. Spoločnosť vo svojich zamestnancoch vidí skrytý poklad a venuje im veľkú pozornosť. Neustále sa snaží o zvyšovanie ich motivácie a investuje do nich množstvo času a každý z nás vie, že čas sú peniaze. Vďaka tomu môžu pracovať kvalitne a efektívne,

a tým robiť klientov spokojnými a zároveň posúvať firmu vpred. Je dôležité zmieniť sa, že zamestnanci zaoberajúci sa počítačovými systémami pracujú v tímoch a ako sa hovorí „viac hláv, viac rozumu“. Tým dochádza k napĺňaniu ďalšieho princípu – podľa Sengeho – tímovému učeniu. Počas tímového učenia dochádza ku komunikácii medzi zamestnancami. Najznámejšou formou je dialóg. Prostredníctvom neho si zamestnanci môžu vymieňať informácie a učiť sa od druhých. Podľa Harrisonovej je to nachádzanie hlavných faktorov, ktoré uľahčujú učenie prebiehajúce v organizácii.

4.3.2. Financovanie a efektívnosť vzdelávacieho procesu

Cieľom každej spoločnosti je určite dosahovať zisk, pričom sa snažia i o minimalizáciu nákladov.

Spoločnosť Generali IT s.r.o. za minulý rok dosahovala zisk a pokryla všetky svoje vynaložené náklady. Dôležité je podotknúť, že spoločnosť pred tromi rokmi nedosahovala také zisky. Tieto údaje som však nemohla uverejniť, pretože spoločnosť si to nepriala. Z tabuľky je zrejme, že spoločnosť svojou činnosťou a snaživosťou zvyšovala zisk a stávala sa vo svojom obore úspešnou.

V druhom stĺpci vidíme, ako spoločnosti rástli náklady na vzdelávanie. Do nákladov sú zahrnuté vykalkulované náklady na jazykové kurzy, odborné školenia a knihy.

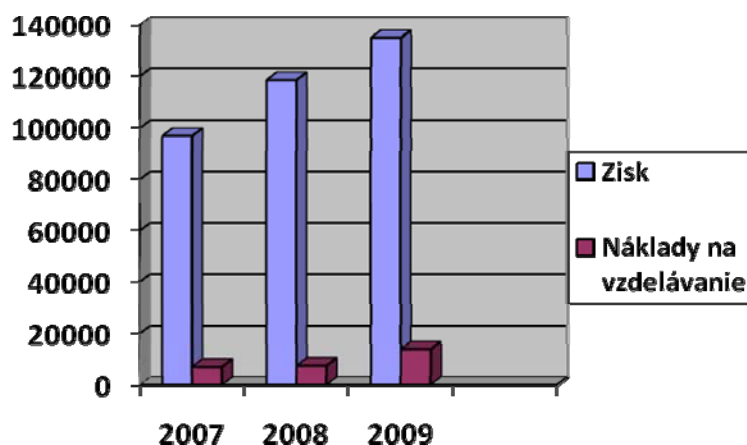
Tabuľka 4-1 Porovnanie zisku s vynaloženými nákladmi na vzdelávanie za posledné 3 roky

Rok	Zisk (v €)	Náklady na vzdelávanie (v €)
2007	159 876,37	5 252,82
2008	218 432,56	6 703,63
2009	422 826,42	12 903,63

Zdroj: Interné zdroje podniku

Náklady na vzdelanie sa od roku 2007 postupne zvyšovali. Má to na svedomí určite i prichádzajúca kríza, pri ktorej došlo k rastu cien a poklesu miezd. Avšak napriek hrozivým dopadom krízy na celom svete spoločnosť Generali IT s.r.o. dosahuje zisk a nestráca svojich klientov.

Graf 4-1 Porovnanie zisku s nákladmi na vzdelanie



Zroj: Vlastný výskum autora

K interpretácii svojho tvrdenia som využila taktiež stĺpcový graf, kde môžno lepšie vidieť ako sa každým rokom zvyšoval zisk a ako sa menili náklady. Je očividné, že zisk značne prevyšuje náklady. V grafe si však okrem iného môžeme taktiež povšimnúť ako sa vyvíjali počas troch rokov náklady. V roku 2009 značne vzrástli, pričom samotná spoločnosť uviedla, že to má za následok rast cien a príchod veľkého nepriateľa a tým je kríza. Tieto dva aspekty spoločnosť nedokáže ovplyvniť, avšak vynakladá veľké úsilie, aby sa kríza nedostala aj do vnútra spoločnosti a nespôsobila veľké problémy. Ako môžeme vidieť, zatiaľ je úspešná a statočne čelí tejto hrozbe. To môžeme bádať z výšky vykazovaného zisku. Dá sa tak povedať, že spoločnosť sa pripravila na prichádzajúce hrozby a to aj prostredníctvom vzdelávania a vytvárania učiacej sa organizácie.

Vo svojej práci som sa rozhodla určiť efektívnosť vzdelávania, no nevyžila som metódu podľa Kirkpatricka, ale podľa Armstronga. Spôsob Kirkpatricka pre vyhodnocovanie vzdelávania sa mi zdal pre moju prácu zdĺhavý a vyžadoval by si aj väčšiu časovú náročnosť. Vzhľadom k tomu, že zamestnanci sú väčšinou mimo pracoviska a nachádzajú zväčša v materskej spoločnosti, čiže vo Viedni nebolo možné získať takú širokú škálu odpovedí, ktoré by som potrebovala pre svoju prácu.

Pre moju prácu som si však zvolila, že chcem určiť aká je návratnosť investícií, ktoré boli vynaložené na vzdelávanie. Niektorí autori obhajujú návratnosť investícií ako prostriedok hodnotenia celkového účinku vzdelávania na výkon organizácie (Armstrong, 2007).

Môžeme ju vypočítať ako:

Vzorec 4-1 Vzorec pre určenie účinnosti (e), (in Armstrong, 1999: 509)

$$e = \frac{\text{prínos zo vzdelávania (€) – náklady na vzdelávanie (v €)}}{\text{náklady na vzdelávanie (v €)}} \times 100$$

Náklady na vzdelávanie nie je zložité vo vzorci vyjadriť. Za najväčší problém sa považuje vyčíslenie prínosu zo vzdelávania. Kearns (2005, in Armstrong 2007: 509) odporúča pri práci s návratnosťou investícií použiť „pravidlo vycucať si z palca“, a to v tom zmysle, že akékoľvek vzdelanie by malo zlepšiť výkon vzdelávajúcich sa osôb aspoň o jedno percento. Takže ak sa bude merať návratnosť investícií do vzdelávania zameraného na predaj prínos by mohol byť vypočítaný, ako jedno percento z tržieb z predaja. K výpočtu je vhodnejšie použiť k určeniu prínosov zo vzdelávania tržby z predaja, pretože nie sú ovplyvnené rôznymi nákladovými položkami a neočakávanými okolnosťami. Daná metóda nás zároveň neobmedzuje pri vyčíslení prínosu zamerať sa striktnie iba na očistený zisk. Na základe logického premýšľania dôjdete k tomu, že efekt z predaja sa lepšie odzrkadlí v tržbách.

Je dôležité povedať, ako som k danému výsledku došla. V prvom rade je nutné si určiť z čoho sa prínosy vyčíslia. Ja som si zvolila tržby z predaja, lebo nie sú ovplyvnené nákladmi a inými okolnosťami. Následne som si určila jedno percento zo spomínaných tržieb a dosadila do vzorca pre účinnosť, ktorý definoval Armstrong vo svojej publikácii „Personální management“.

Tabuľka 4-2 Návratnosť vynaložených investícií na vzdelávanie

Rok	Tržby z predaja (v €)	Náklady na vzdelávanie (v €)	Návratnosť investícií (v €)
2007	991 695,36	5 252,82	88,79
2008	1 503 973,37	6 703,63	124,35
2009	3 380 849,61	12 903,63	162,01

Zdroj: Interné zdroje podniku a vlastný výskum autora

Z výsledkov zhrnutých v tabuľke môžeme vidieť, že s rastúcimi tržbami rastie i návratnosť investícií, ktoré spoločnosť investovala do zamestnancov a presnejšie do ich vzdelávania. Presnejšie povedané, v roku 2007 spoločnosti 1€ vynaložené na vzdelávanie, prinieslo 88,79 eur tržieb z predaja. Nasledovne by som mohla interpretovať i ostatné roky. Z tabuľky možno vidieť, že spoločnosť dokázala prostredníctvom vzdelávania zvyšovať svoje tržby a tým zvyšovať efektívnosť zo vzdelávania. Vzniknutá situácia viedla k zvyšovaniu čistého zisku a z toho môžem usúdiť, že sa posilnilo aj jej postavenie na trhu a zvýšila svoju konkurencieschopnosť. Z daného výsledku môžeme usúdiť, že úspešnosť spoločnosti závisí od efektívneho alokovania zdrojov do vzdelávania. Zamestnanci sú viac motivovaní a viac si uvedomujú zodpovednosť za svoje činy a to sa odráža na ich výsledkoch a výkone.

V prípade, že by som prínosy stanovili ako jedno percento zo zisku, výsledky v tabuľke by nemali kladnú hodnotu a pri ich interpretácii by som došla k tvrdeniu, že sa spoločnosti neoplatí investovať do vzdelávania. A to je priam nemožné, pretože zamestnancov je nutné vzdelávať neustále a vytvárať im k tomu patričné podmienky. Ak by som aj napriek tomu chcela prísť ku konečnému výsledku, týmto spôsobom a zároveň nechceme, aby dochádzalo k absurdným záverom, musíme do výpočtu presnejšie do položky prínosy z podnikového vzdelávania, zakalkulovať ešte ďalšie neľahko vyčísliteľné položky a účinky. K týmto položkám môžeme zaradiť jednotlivé princípy učiacej sa organizácie, a to: podmienenosť, tímová práca, spoločné uvažovanie, vzájomné vnímanie vízie atď. Preto do tohto výpočtu nemôžeme zahŕňať len príjmy z predaja, pretože výsledky sa stanú skreslenými a nebudú hovoriť o skutočnej efektívnosti vzdelávania v danej spoločnosti.

Je však dôležité podotknúť, že bez vzdelávania aj ostatných foriem učenia sa by žiadna spoločnosť nemohla existovať, rozvíjať sa a posúvať sa vpred. Zamestnanci by nezvyšovali svoju hodnotu a ich schopnosti, by sa zmenšovali a postupne strácali a tak by pre spoločnosť boli nepotrební. Vzdelávanie je jednou časťou celého systému a bez neho by sa celý systém rozpadol.

4.3.3. Konštrukcia dotazníka 1 - rôznorodosť názorov v organizácii

K vypracovaniu zvolenej témy som si vybrala dotazník, ktorý je odborne spracovaný a v praxi využívaný. Tento dotazník sa sústreďí predovšetkým na určenie priorít, ktoré sú potrebné pri vytváraní učiacej sa organizácie. Prostredníctvom dotazníka môžem skonštatovať, aký postoj zaujali jednotlivci alebo skupinky k vlastnej organizácii. To znamená ako ju vnímajú, čo si o nej myslia a zároveň si môžu jednotlivci porovnať svoje vlastné hodnotenie s priemerom a z tohto porovnania vyvodiť určité závery. Na základe získaných výsledkov môže organizácia zistiť svoje silné a slabé stránky vo vzťahu k učeniu a taktiež sa vytvorí istý základ pre diskusiu. Okrem iného môže nachádzať odpovede na niektoré otázky (Tichá, 2005), ako napr.:

- Aké je rozloženie názorov medzi jednotlivými členmi organizácie v jednotlivých hodnotených položkách?
- Ako sa toto rozloženie mení u jednotlivých záujmových skupín prípadne u jednotlivých organizačných jednotkách?
- V ktorých oblastiach existujú najväčšie názorové rozdiely a čo z nich možno vyvodiť?

V dotazníku som zamestnancom Generali IT s.r.o. položila 36 otázok, s hodnotením od 1= vôbec neplatí, do 5= platí celkom. Tí, ktorí odpovedali na otázku najvyšším hodnotením považujú organizáciu, v ktorej pracujú za organizáciu, ktorá sa najviac približuje konceptu učiacej sa organizácie. Naopak najnižším hodnotením sa zamestnanci priklonili k tvrdeniu, že organizácia má problém s vytváraním učiacej sa organizácie a je nutné nájsť problém, ktorý bude v zapätí riešený.

V prvej fáze som výsledky dotazníkov musela rozdeliť do matice, pričom stĺpce tejto matice tvorilo 10 základných krokov pre vytvorenie učiacej sa organizácie [Tichá, 2005]. Je nutné, aby sme si ich v tomto bode pripomenuli.

1. Vytvorenie učenia, ktoré podporuje kultúru organizácie
2. Podpora všetkého, čo je pozitívne
3. Posilňovanie pocitu bezpečia
4. Snaha o odmeňovanie ochoty riskovať
5. Napomáhanie k vzájomnej spolupráci medzi ľuďmi
6. Uvedenie učenia v život
7. Formulácia vízie
8. Uvádzanie vízie v život

9. Prepájanie systémov

10. Realizácia konceptu

Dôležité je zmieniť, že z celkového počtu zamestnancov na môj dotazník odpovedalo 1- generálna riaditeľka, 1- účtovníčka, 6 programátorov, 1 pracovník, ktorý má na starosti modelovanie a 1- obchodný analytik. Celkový počet zamestnancov je 15.

Na začiatku som si vypracovala maticu a to na základe jednotlivých odpovedí zamestnancov. Ku každej otázke boli priradené body, ktoré som následne spriemerovala a priradila k príslušným krokom, ktoré sú istým postupom ako vytvoriť učiacu sa organizáciu. Následne som už len jednotlivé stĺpce sčítala a stanovila som priemernú hodnotu, pričom deliteľ je daný počtom hodnotení v danom stĺpci.

Na základe daných odpovedí zamestnancov som mohla určiť, ako danú spoločnosť vidia a vnímajú oni sami.

Najnižšia priemerná hodnota je vidieť pri krokoch šesť a osem. Dá sa povedať, že práve tieto dva kroky sú považované za zlomové body v procese utvárania učiacej sa organizácie. Šiesty krok s názvom „uviedenie učenia v život“ hovorí o mylnom chápaní vzdelávacieho systému. Je to problém mnohých organizácií, ktoré sa snažia o zavádzanie tzv. moderného managementu, ktorá sa vyznačuje tým, že má záujem o vzdelávanie pracovníkov a neustále rozvíjanie schopností a znalostí svojich zamestnancov. Toto všetko nie je neuskutočniteľné, ale problém nastáva, keď majú zamestnanci svoje teoretické poznatky, ktoré nadobudli počas rôznych kurzov aplikovať do praxe. Preto sa organizácia musí zaoberať nie len tým, aby ich zamestnanci nadobúdali teoretické poznatky, ale aby ich vedeli aplikovať aj do praxe a každodenného života.

Ďalší krok, ktorý dosiahol najnižšie ohodnotenie má názov „uviedenie vízie v život“. Tento ďalší problém je dá sa povedať problém, ktorý pociťuje nejedná firma. Do popredia sa dostávajú vodcovské znalosti nad schopnosťami riadiť.

4.3.4. Poznatky o uplatnení princípov učiacej sa organizácie na základe rozhovoru

Počas návštevy pobočky Generali IT s.r.o. v Bratislave som uskutočnila rozhovor so zamestnankyňou organizácie. Rozhovor sa uskutočnil na vopred stanovenom mieste vo vopred stanovenom termíne. Tento rozhovor (príloha č. 3) ako aj atmosféra v priestoroch budovy pôsobil na mňa veľmi uvoľnene. Na základe spomínaného rozhovoru som si

vytvorila lepší obraz o danej spoločnosti a o tom ako vnímajú organizáciu samotní zamestnanci. Pracovníčka bola počas návštevy ochotná odpovedať na všetky moje otázky bez akéhokoľvek zdráhania sa. To svedčilo o tom, že pracovníčka je so starostlivosťou firmy spokojná a veľký dôraz kládla na to, že spoločnosť sa stará nie len o ich vzdelanie, ale aj o harmonické vzťahy na pracovisku medzi pracovníkmi a o ich osobnú pohodu.

Ako som už spomínala, tak organizácia vidí vo svojich zamestnancoch istú hybnú silu a spolieha sa na ich kvality, ktoré patrične docenjuje. Pracovníčke organizácie som položila dvadsať tri otázok, v ktorých som sa snažila zistiť, aké vzťahy na pracovisku prevládajú, ako riešia problémy a zároveň aké výhody, hlavne v oblasti vzdelávania, poskytuje svojim zamestnancom organizácia. Zároveň tento rozhovor mal zistiť, či sú v danej spoločnosti uplatňované základné princípy učiacej sa organizácie podľa Sengeho. V nasledujúcej časti sa pokúsím odhaliť pár odpovedí, ktoré som získala v priebehu rozhovoru a ktoré vzbudili u mňa najväčší záujem.

V úvode rozhovoru som sa orientovala, viac menej na prvú časť tejto práce. Otázka sa týkala chápania organizačného učenia, alebo inak povedané učiacej sa organizácie. Vieme, že nie každá firma podniká kroky k tomu, aby sa stal tento pojem skutočnosťou. Pracovníčka na moju otázku odpovedala veľmi priamo: „Myslím, že áno.“ Následne som ju požiadala, aby sa pokúsila definovať ako taká organizácia podľa nej vyzerá. Odpoveď znela pre mňa veľmi prekvapivo, pretože pracovníčka vystihla úplnú podstatu, a to: „Pod pojmom „učiaci sa organizácia“ rozumiem organizáciu, kde zamestnanci a management priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú. Zároveň v takej organizácii sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívne nápady, zlepšenia a inšpirácie.“ Už len to, že zamestnanci vedia, že existuje taký pojem a majú predstavu, ako by mala spoločnosť, ktorá sa stará o ich existenciu a aj o ich kariérny rast vyzeráť, predstavuje to pre spoločnosť jedno veľké plus. Okrem iného vzbudzuje u nich toto poznanie fakt, že spoločnosť sa pripravuje na budúcnosť a to pre nich znamená udržanie si pracovného miesta v dobe, v ktorej nie je nič isté. Okrem toho, že majú všeobecný rozhlád a poznajú dané pojmy spoločnosť ich zahŕňa aj do svojej vízie. Asi každá spoločnosť by mala **utvárať určitú víziu, ktorá by mala byť zdieľaná** všetkými jej pracovníkmi. Aj táto spoločnosť má svoj obraz budúcnosti, s ktorým oboznamuje aj svojich pracovníkov, čím sa môžu priamo podieľať na jej riadení a sú tak zapájaní do chodu organizácie. Ako pracovníčka pri rozhovore uviedla má istý pocit motivácie a užitočnosti pre spoločnosť.

Už sme zistili, že pracovníci sú oboznámení s víziou spoločnosti, čím sa podieľajú na zvyšovaní jej hodnoty a majú tak pocit dôležitosti pre danú spoločnosť. Dôležité je však podotknúť, že každý pracovník, či už v tejto alebo inej spoločnosti zastupuje v nej seba samého a aj napriek tomu sa snažia podávať také výkony, ktoré by pôsobili v prospech spoločnosti. Tým dochádza k uplatneniu posledného princípu a to **systémového myslenia**. Tento princíp sa vyznačuje tým, že každý systém má svoju štruktúru, ktorú tvoria vzájomné vzťahy medzi istými premennými. Ako povedal sám Senge (2007 s. 60) : „ Keď sa ľudia ocitnú v tom istom systéme napriek tomu, že sú rôzni, majú tendenciu dosahovať kvalitatívne podobných výsledkov. A to sa dá povedať aj o pracovníkoch danej spoločnosti. Systém tvorí ich pracovisko, v ktorom pracujú a podávajú isté výkony a bez ohľadu na to čo robia, snažia sa svojou prácou dosahovať dobre kvantitatívne výsledky v prospech spoločnosti. Stávajú sa tak tvorcami nejakého celku a prispievajú k rastu spoločnosti.

Spoločnosť Generali IT s.r.o. sa snaží pripravovať na budúcnosť aj prostredníctvom odborného vzdelávania zamestnancov, avšak nie je to jediná forma prípravy, ktorá zvyšuje jej konkurenčnú schopnosť. V priebehu rozhovoru som získala množstvo informácií o tom, ako spoločnosť napomáha svojim zamestnancom, aby rástli po svojej odbornej stránke. Pravidelne po prípade podľa potreby sa zamestnanci zúčastňujú na vzdelávacích a jazykových kurzoch, pričom náklady, ktoré s nimi súvisia hradí za nich spoločnosť. Okrem iného sú pre zamestnancov potrebné aktuálne publikácie odborných kníh, ktoré opäť zaistuje organizácia pre svojich zamestnancov. Zamestnankyňa pri rozhovore uviedla, že pri výkone svojej práce využíva predovšetkým knihy a aktuálne informácie, ktoré nachádza na portáloch internetu. Pri svojej práci využíva tzv. samovzdelávanie, pri ktorom uvádza informácie a skúsenosti do praxe a stáva sa tak vo svojom obore vyzretejšou. Uviedla, že okrem samovzdelávania, či kurzov sú navštevovaní lektormi a odborníkmi, ktorí im v rámci prednášky a osobných konzultácií pomáhajú pochopiť ich prácu a prinášajú im nové informácie, ktoré dokážu zvýšiť a ovplyvniť ich odborné poznatky. Z týchto všetkých získaných informácií môžeme povedať, že spoločnosť uplatňuje jeden zo základných princípov učiacej sa organizácie a to **osobné majstrovstvo**, ktorého podstata spočíva v tom, že máme k dispozícii jednotlivca a jeho potenciál učiť sa. Veď keby sa nedokázali učiť jednotlivci, nedokázala by sa učiť ani organizácia ako celok. Každý z pracovníkov spoločnosti Generali IT, má v sebe ukrytý potenciál, ktorý sa snaží rozvíjať a spoločnosť im k tomu napomáha neustálym navádzaním k vzdelávaniu

a následnou podporou. Zamestnanci, ako uviedla aj pracovníčka pri rozhovore sa priam chopia týchto možností a považujú to za veľkú výhodu. Počas rozhovoru mi zamestnankyňa Generali IT s.r.o. dovolila nahliadnuť do výkazov spoločnosti a poukázala na náklady, ktoré spoločnosť vynaložila na vzdelávanie. Jednotlivé náklady na vzdelávanie za posledné tri roky, ktoré sú rozdelené na položky poukazujú na čo spoločnosť vynakladala najviac peňažných prostriedkov (príloha č. 5).

Pri rozhovore došlo aj k iným témam a jednou z nich sú vzťahy na pracovisku. V spoločnosti sa nachádza len malé množstvo zamestnancov, ktorí pracujú striedavo vo Viedni a v danej pobočke Bratislavy. Napriek časovej tiesni, ktorú zamestnanci často pociťujú, považujú za veľmi dôležité vzťahy so svojimi kolegami a svojimi nadriadenými. Na vlastné oči som videla, ako zamestnanci spolu komunikujú, riešia problémy a neboja sa povedať svoj názor. Ďalším princíp, ktorý sa uplatňuje v tomto podniku sú **mentálne modely**, ktoré predstavujú istý súhrnný názov pre naše predstavy a názory, ktoré držíme uväznené v našej mysli. Vyjadrujú ako na okolité javy reagujeme, ako na ne naliehame a ako o nich premýšľame. Asi za najväčší problém sa považuje ich individualita, preto môže dôjsť k istým konfliktom na pracovisku, ktoré narúšajú atmosféru a vzťahy na pracovisku. Pracovníci Generali IT, k ich odbúraniu používajú dialóg, ku ktorému dochádza v priebehu každého pracovného dňa. K riešeniu problémov ktoré nastanú na pracovisku využívajú porady, ktoré sa konajú v pravidelných intervaloch a zamestnanci tu môžu prezentovať ako situáciu vnímajú môžu tak predniesť svoj individuálny pohľad na vec a konfrontovať to so svojimi spolupracovníkmi. To vedie k odstraňovaniu nepriateľských nálad, sporov a uvoľňuje sa prípadná napätá situácia na pracovisku. Atmosféra je tak v tejto spoločnosti veľmi príjemná, uvoľnená a priateľská. Oporu nachádzajú aj vo svojich nadriadených, ktorí sú vždy ochotní podať pomocnú ruku, ale okrem iného, dávajú svojim zamestnancom aj tzv. voľnú ruku a možnosť rozhodovať o istých problémoch, s ktorými by mali mať určitú skúsenosť. Umožňuje im tak osobný rast a učiť sa na vlastných chybách. Každý zamestnanec vidí veľkú výhodu v tom, že na pracovisku prevládajú zväčša priateľské vzťahy, atmosféra na pracovisku je prirodzená a spolupracovníci sú ochotní vzájomne si pomáhať.

So spoluprácou úzko súvisí aj tímová práca, pri ktorej dochádza k **tímovému učeniu**. Tento princíp priam saje z daného pracoviska a aj zo všetkých pracovníkov, čo som mohla aj na vlastné oči vidieť. Podstatou je využívanie dialógu, a to by ste na pracovisku videli na každom kroku. Pracovníci sa snažia spolu neustále komunikovať, spájajú sa do tímov

a nachádzajú riešenia na problémy, ktoré vznikajú v spoločnosti. Neustálou komunikáciou a riešením problémov sa môžu pracovníci učiť jeden od druhého tým, že počúvajú názory a riešenia, ktoré by uskutočnili iní. Zároveň tak môžu získať nové poznatky od skúsenejších spolupracovníkov a získavať tak nové vedomosti. Tímové učenie je jeden z príkladov ako iným spôsobom môžeme získavať informácie a poznatky, bez toho aby sme za to zaplatili. Dôležité je podotknúť, že toto tímové učenie dokáže tím stmeliť a vytvoriť tak pracovnú skupinu, ktorá je na rovnakej vlne.

Počas rozhovoru sme sa postupne dopracovali k ďalším výhodám, ktoré organizácia poskytuje svojim zamestnancom, pre ich motiváciu a chuť podávať kvalitné výkony. Zamestnanci považujú tieto výhody za obrovskú výsadu. K týmto výhodám patria rôzne rekreačné pobyty, na ktorých načerpajú nové sily a chuť do práce, odbúrajú stres a napätie a nadviažu nové kamarátstva a kontakty. K výhodám zamestnanci zaradzujú poskytovanie finančné odmeny pri dosiahnutí okrúhleho jubilea, svadbe, narodení dieťaťa a aj pri výročí v spoločnosti.

Tento rozhovor sme ukončili po vyčerpaní všetkých otázok a so zamestnankyňou som sa rozlúčila a poďakovala za ochotu venovať mi chvíľku zo svojho pracovného času.

4.4. Zhrnutie získaných poznatkov

V praktickej časti práce som definovala rôzne metódy pre zber informácií, ako sú dotazník, rozhovor, náhľad do účtovných kníh, vnímanie a pozorovanie. Prostredníctvom týchto metód som mohla získať informácie pre svoju prácu a zistiť tak, či organizácia podniká kroky k tomu, aby sa stala učiacou sa organizáciou a zahrnula do toho procesu svojich pracovníkov.

V samotných začiatkoch práce som sa snažila potvrdiť jeden zo základných princípov učiacej sa organizácie, a to, že spoločnosť má víziu, ciele a stratégiu, prostredníctvom ktorých sa snaží myslieť na svoju budúcnosť, na zvyšovanie konkurencieschopnosti a na svojich zamestnancov.

V priebehu mojej práce som sa postupne dopracovala k financovaniu vzdelávania a jeho efektívnosti. Pre lepšiu prehľadnosť som náklady, ktoré spoločnosť vynakladá na vzdelávanie vložila do tabuľky a v prílohe č. 6 sú náklady rozdelené aj na jednotlivé položky. Do spomínanej tabuľky som okrem iného uviedla i zisky, ktoré spoločnosť dosahovala za posledné tri roky. V tejto kapitole som uviedla aj určenie efektívnosti

vzdelávania. Výsledok však nebol priaznivý a to z toho dôvodu, že do príjmov spoločnosti neboli zahrnuté i iné aspekty, ktoré dotvárajú podstatu učiacej sa organizácie.

Tento výskum som mohla uskutočniť na základe dotazníku, ktorý sa na danú tému vzťahoval, a ktorý som čerpala z publikácie „Učíci se organizace“ od autorky Ivany Tichej. Z výsledkov dotazníka som mohla vidieť, s ktorými krokmi pri budovaní učiacej sa organizácie má spoločnosť najväčší problém. Dotazník bol veľkou pomocou pre moju prácu, ale i pre samotnú spoločnosť, pretože zistila svoje chyby, na ktoré sa mohla zamerať a pokúsiť zmierniť ich dopad, alebo popríklad úplne ich odstrániť. Z výsledkov dotazníka som mohla zistiť, že spoločnosť Generali IT má najväčší problém s dvoma veľmi zásadnými a dá sa povedať, že zlomovými krokmi, ktoré smerujú spoločnosť k vytvoreniu učiacej sa organizácie. Toto zistenie je zachytené taktiež v prílohe č. 4, pričom v 6. a 8. kroku dosahujú súčty najnižšiu priemernú hodnotu. Spoločnosť tak môže zvážiť aké postupy navrhne, aby danú situáciu vyriešila a prípadne i úplne odstránila.

Pri zbere informácií som uplatnila ďalšiu, veľmi využívanú metódu a to rozhovor. Ten som viedla konkrétne s pracovníčkou Generali IT s.r.o., pri ktorom som si urobila obraz o tom, aké sú vzťahy na pracovisku medzi zamestnancami a nadriadenými. Okrem iného som mohla výsledky tohto rozhovoru použiť na porovnanie so všetkými piatimi princípmi učiacej sa organizácie, ktoré definoval Peter Senge. Toto porovnanie malo potvrdiť, že spoločnosť sa ich naplňovaním približuje krok po krôčiku k vybudovaniu učiacej sa organizácie. K dosahovaniu dokonalosti využíva veľmi pružný artikel a tým je ľudský kapitál, ktorý sa dokáže neustále vyvíjať, zlepšovať a upevňovať nové schopnosti.

5. NÁMETY PRE MANAGEMENT ORGANIZÁCIE

Vo štvrtej kapitole mojej práce som použila množstvo metód, prostredníctvom ktorých som sa snažila zistiť, či Generali IT s.r.o. podniká kroky k tomu, aby sa stala učiacou sa organizáciou. Spoločnosť sa vo väčšine prípadov javila ako spoločnosť, ktorá sa postupne takouto organizáciou stáva, avšak hlbšie analýzy a predovšetkým výsledky dotazníku vyvrátili túto moju predstavu.

U spoločnosti nastáva podľa výsledkov dotazníka najväčší problém v bode č. 6 „uvedenie učenia v život“ a v bode č. 8 „uvádzanie vízie v život“. Tieto body sú považované za zlomové, k tomu, aby sa stala Generali IT učiacou sa organizáciou.

Prvú menšiu štrbinku a slabšie miesto pri zavádzaní princípov učiacej sa organizácie predstavuje, schopnosť implementovať získané poznatky do praxe. Tento problém sa považuje za bežný a v súčasnej dobe trápi nejednu spoločnosť. Je to spojené so snahou udržať si konkurenčnú výhodu na trhu, čo v nás vyvoláva pocit nutnosti byť neustále informovanými a flexibilnými voči prípadným zmenám podmienok na trhu. Z toho dôvodu sa proces vzdelávania zamestnancov považuje za nevyhnutnú súčasť rastu každej spoločnosti. Nemôžem tvrdiť, že spoločnosť Generali IT neposkytuje svojim zamestnancom dostatok vzdelávacích kurzov a odborných publikácií, práve naopak. Počas mojej návštevy mnohí zamestnanci ani neboli prítomní a to z dôvodu školení alebo jazykových pobytov. Chcem však poukázať, že v mnohých prípadoch firmy spomínanú snahu zavrhnú nespočetným množstvom odbornej literatúry a hodinami strávenými na odborných školeniach. Nezáleží totiž na kvantite získaných informácií, ale na tom ako tieto informácie dokážeme pochopiť, uložiť si ich do nášho podvedomia a použiť pre svoju prácu. Zamestnanci spomínanej spoločnosti využívajú aj isté formy samovzdelávania, ale na základe ich odpovedí z dotazníkov by som mohla tvrdiť, že tento štýl nadobúdania nových poznatkov a upevňovanie tých doterajších nie je pre nich dostačujúci. Spoločnosti nie je možné vytnúť, že zavedený systém vzdelávania je po stránke organizačnej výborný, ale nemôže zabúdať, že aj keď poskytne svojim zamestnancom možnosť na vzdelávanie, nie vždy to musí priniesť žiaduce ovocie. Firma totiž svoju najväčšiu chybu môže robiť v tom, že nevie vybrať pre svojich zamestnancov vhodnú formu školení. Je nutné si uvedomiť, že ľudia sa od seba v mnohom líšia a za ich podstatnú odlišnosť sa považuje aj spôsob, akým sa dokážu učiť.

Preto by som chcela spoločnosti vnuknúť myšlienku a istým spôsobom dať návrh, aby venovala pozornosť nielen samotnému organizovaniu vzdelávacieho procesu, ale aby ponúkla svojim zamestnancom aj inú formu nadobúdania nových poznatkov, ktoré by dokázali následne uplatniť v živote a hlavne pri svojej práci. V dnešnej dobe sa zvyšuje dôležitosť profesionálnych poradcov, ktorý venujú svoj čas a aj znalosti zamestnancom iných spoločností. Veľkej priazni sa tešia aj školenia, ktoré sú realizované v inom štýle. Na takýchto školeniach sa skúmajú konkrétne prípadové štúdie, následne sa analyzujú a nakoniec sa riešia úskalia aplikovania konkrétnych zmien na trhu a prípadných požiadaviek firmy do praxe. Zamestnanci tak môžu nadobudnúť nové vedomosti, ktoré sú im názorne vysvetlené a v zapätí si ich môžu vyskúšať, čo zvyšuje ich odbornosť, ktorú môžu uplatniť vo svojom živote a hlavne v práci.

Ďalší problém, ktorý vyplynul z dotazníka je orientovaný na uprednostňovanie vodcovských daností nad schopnosťou riadiť. Keby ste danú spoločnosť osobne navštívili, určite by ste z prvého dojmu tak neúsúdili, práve naopak, všetci zamestnanci majú medzi sebou vytvorený priateľský a otvorený vzťah a tvoria skvelý tím. Vzťahy s ich nadriadenou sú taktiež uvoľnené a zamestnanci sa vždy spoliehajú na jej rady. S komunikáciou a taktiež so spoluprácou nemá problém ani spomínaná nadriadená. Je vždy ústretová, vypočuje si dotazy svojich zamestnancov a taktiež rešpektuje ich návrhy ako vylepšiť ich potenciál. Ak zamestnanec vidí výzvu v nejakých vzdelávacích programoch, nadriadená ich vždy podporí, aby sa daná vízia stala skutočnosťou. Preto som z počiatku nechápala, prečo mi vyšla v danej matici najnižšia hodnota pri spomínanom bode. Jediné vysvetlenie vidím v tom, že problém nenastáva v pobočke Bratislavy, ale v materskej spoločnosti Viedne. Management vo Viedni pravdepodobne nedostatočne komunikuje s pracovníkmi, ktorí sa neustále premiestňujú z Bratislavy do Viedne. Z dôvodu časovej tiesne si nedokáže daný management vytvoriť vzťah so zamestnancami, aký ma nadriadená v Bratislave. Tým, že zamestnanci väčšinu pracovného času trávajú v pobočke Bratislavy, nie je vzťah s nadriadenými z Viedne až taký otvorený a neformálny. Nedostatok času môže okrem bariér v komunikácii priniesť aj problém v riešení problémov a pripomienok zamestnancov s nadriadenými vo Viedni. Z tohto dôvodu môžu zamestnanci priam „rezignovať“ a splniť si len to čo je zakotvené v ich náplni práce. Na základe toho prijímajú rozkazy od nadriadených z Viedne, bez toho, aby uviedli svoj názor a kreatívne riešenie. Zamestnanec môže pociťovať zo stany nadriadeného určitú nadradenosť a povýšenectvo, pretože stráca možnosť rozvíjať svoj potenciál, kreatívne myslenie a nedostáva sa mu uznania. Istým

spôsobom ho týmto konaním spoločnosť môže zaháňať do úzadia a byť tým, ktorý ma na svedomí znižovanie jeho trhovej hodnoty. Za istý dôvod vzniku daného problému môže byť považovaná aj jazyková bariéra medzi nadriadenými a podriadenými, pretože pre cudzí jazyk je u zamestnancov vždy až po materskom jazyku a to slovenčine.

Spoločnosť okrem týchto dvoch prípadov, ktoré som zistila z výsledkov dotazníka sa neustále snaží, aby sa priblížila súčasnému trendu s názvom učiaca sa organizácia. Dá sa usúdiť, že je v tomto smere dosť úspešná a ak sa bude snažiť vylepšiť menšie chybičky mohla by ňou byť. Nesmie však „zaspať na Vavrínoch“, ale musí neustále sledovať jednotlivé výkyvy, ktoré nám v dnešnej dobe krízy prináša trh. Zároveň sa musí usilovať vytvoriť si konkurenčnú výhodu a neustále ju rozvíjať a podporovať. Tou konkurenčnou výhodou myslím jej hybnú silu, ktorá je ukrytá v zamestnancoch danej spoločnosti. Spoločnosť nesmie zúfať a naďalej musí pokračovať vo vzdelávaní svojich zamestnancov a taktiež musí dbať na to, aby napĺňala princípy učiacej sa organizácie. Lebo ako sa hovorí: „Bez práce nie sú koláče“, pretože len usilovná a kvalitná práca prináša so sebou skvelé výsledky.

6. ZÁVER

Celá bakalárska práca nie je dostačujúca k tomu, aby som problematiku učiacej sa organizácie objasnila dopodrobna. Zahŕňa totiž nespočetné množstvo faktorov, ktoré ju ovplyvňujú a ktoré jej napomáhajú k tomu, aby prejavila svoje pozitívne pôsobenie na plné obrátky.

Keby mi niekto pred pár mesiacmi položil otázky, čoho sa pojem učiaca sa organizácia týka, dlho by som váhala s odpoveďou a určite by v plnej miere neobsiahla jej podstatu. Nemala som predstavu čo všetko daná koncepcia zahŕňa a obnáša. Zároveň ma prekvapilo, že práve organizácie, ktorá sa snaží priblížiť danému ideálu sa stávajú jej aktívnym pôsobením konkurencieschopnými. Na základe množstva prečítanej literatúry a informácii, ktoré som objavila na internete som dokázala problematiku pochopiť a utvoriť si podstatu, čím musí takáto organizácia disponovať, aby si postupne krok po krôčiku, vybudovala určité postavenie na trhu a stala sa tak učiacou sa organizáciou.

V prvej časti som venovala pozornosť názorom mnohých autorov, ktorí sa problematikou zaoberali a neustále ju vo svojich publikáciách cibрили a zdokonaľovali. Každý autor prichádzal s novou definíciou učiacej sa organizácie a inými predpokladmi, ako sa organizácia môže stať konkurencieschopnou. V tomto procese neustálych zmien, kde celý svet funguje za veľmi rýchleho tempa je nutné myslieť na budúcnosť. Podľa môjho názoru si priebeh budúcnosti môže organizácia zaistiť tým, že svojich pracovníkov bude neustále vzdelávať a rekvalifikovať, aby boli pripravení na hroziace zmeny a rýchly spád rôznych náhle sa vyskytnutých situácii aj na vynárajúce sa príležitosti. Organizácia okrem iného musí svojich pracovníkov naučiť pracovať v tímoch, v ktorých si budú deliť prácu medzi seba a kde budú riešiť problémy spoločne. Je isté, že pri rozhodnutiach, ktoré zamestnanci realizujú, dochádza k určitým nesúladam, nedorozumeniam a k chybám. Chyby však neprestávajú len negatívnu zložku, ale aj zložku pozitívnu, pretože zamestnanci sa na základe vlastných chýb môžu zdokonaľovať vo svojej práci a z chýb sa poučiť. Tieto chyby akoby boli hnacou silou každého z nás, pretože sa nám vrývajú do pamäti a viackrát ju už nevykonáme. Preto podľa môjho názoru, by sme nemali brániť tomu, aby sa naši zamestnanci aj „popálili“, lebo len tak sa môžu „otúkať“ a prispôbiť sa danému prostrediu a dnešnej dobe.

V úvode tejto práce som si zvolila za svoj hlavný cieľ zanalyzovať prostredie, v ktorom sa nachádza spoločnosť Generali IT s.r.o. a zároveň zistiť, či sa daná organizácia snaží priblížiť svojou činnosťou a pôsobením na trhu, k dosahovaniu ideálu, a tým je vytváranie učiacej sa organizácie. Danú analýzu som mohla uskutočniť na základe dotazníka a rozhovoru. Prostredníctvom výsledkov som zhodnotila, či sa daná organizácia stáva spomínanou učiacou sa organizáciou a či pri tom vychádza z plnenia základných princípov učiacej sa organizácie. Dané zistenia, ktoré priniesol dotazník objasnili, že spoločnosť má pri utváraní spomínanej organizácie problém v dvoch krokoch, ktoré sa považujú za veľmi dôležité a zároveň. Najväčší problém mala spoločnosť s implikáciou získaných poznatkov do praxe a s uprednostňovaním vodcovských daností nad spoločnosťou riadiť.

Prvý problém je dnes považovaný za veľmi častý problém spoločností, ktorý si musia uvedomiť, pretože v procese zavádzania princípov učiacej sa organizácie predstavujú veľký význam. Je dôležité podotknúť, že spoločnosť problém so vzdelávaním svojich zamestnancov nemá, práve naopak. Problém sa nachádza niekde úplne inde. Spoločnosť Generali IT, ale i ostatné spoločnosti sa priam umelo snažia dokazovať si, že využívajú všetky možnosti k tomu aby boli na trhu úspešní a konkurencieschopní. Zavalia svojich zamestnancov nespočetným množstvom odborných školení a kurzov a očakávajú, že im prinesú len žiadané ovocie. Moja rada pre spoločnosť teda znie, aby sa zamerali viac na kvalitu pri vyberaní odborných kurzov pre svojich pracovníkov než na kvantitu. Spoločnosť by sa mala okrem iného snažiť vyberať zamestnancom školenia, ktoré budú kvalitnejšie a prepracovanejšie a zároveň budú zvyšovať ich znalosti, ktoré budú vedieť použiť pri svojej práci. Pri druhom probléme som usúdila, že problém nenastáva priamo na pracovisku pobočky Bratislavy, ale priamo v centrále. Osobne som tento problém na pracovisku nebádala, ale zamestnanci mali iný názor na danú vec. Preto odporúčam skvalitniť prístup k jednotlivým zamestnancom, hlavne zo strany materskej spoločnosti, ktorá sídli vo Viedni. Veľmi frekventovaným problémom, ktorý v súčasnosti rotuje po celom svete z dôvodu krízy je strach o pracovné miesto. Zamestnanci z toho dôvodu radšej prikyvujú na príkazy svojich nadriadených a nedokážu si obhájiť a presadiť svoj názor. V tomto prípade je možným problémom i komunikácia v cudzom jazyku, ktorý sa stále považuje za cudzí a nie materský. Spoločnosť, by sa mala snažiť odbúrať napäté vzťahy medzi ňou a zamestnancami a premeniť ich na dôverné. Síce sa to javí ako samozrejmosť, no nie každá spoločnosť sa nad tým pozastaví a rieši takúto situáciu. Tým, že vytvorí

prijemnú atmosféru k práci zlepši prístup svojich zamestnancov a v konečnom dôsledku aj ich výkon, ktorý vedie k tomu, že firma sa zmáha a je zisková.

Ďalšou použitou metódou zberu dát bol rozhovor, ktorý len potvrdil, že sa spoločnosť pri výkone svojej činnosti snaží naplňať jednotlivé princípy učiacej sa organizácie.

Na konci svojej práce som sa snažila zistiť, či sa spoločnosti prinavracajú ich vynaložené zdroje do vzdelávania. Mojim cieľom bolo zistiť, či dané vynaložené investície na vzdelanie prinášajú spoločnosti určitý úžitok. Spoločnosti v tomto prípade nemôžem nič vytknúť a iba ju pochváliť, že každým rokom je efektívnosť vzdelávania vyššia.

Spoločnosť Generali IT s.r.o. sa na základe môjho výskumu neustále približuje k danému ideálu, ktorý ma čoraz viac na dosah ruky. Problém nastal len v dvoch prípadoch, ale ostatné kritéria splnili. Na základe daných zistení usudzujem, že v spoločnosti Generali IT s.r.o. neexistujú žiadne extrémne problémy, ktoré by si vyžadovali pomoc a radikálne zásahy. Práve naopak spoločnosť sa javí ako veľmi efektívna a nadaná v odbore, ktorý vykonáva a za pomoci svojich ľudí sa pripravuje na budúcnosť a neustále sa meniace požiadavky na trhu.

.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

A) PUBLIKÁCIE

ARMSTRONG MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG MICHAEL. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK JAN. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.

CRAINER STUART. *Moderní Management. Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

GIBSON, ROWAN. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.

KOUBEK JOSEF. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

SENGE ,M. PETER. *Pátá disciplína. Teórie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

TICHÁ IVANA. *Učící se organizace*. 1 vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

B) INTERNETOVÉ ZDROJE

ANDERSON, L., Resource papers in action research, *Argyris and Schön's theory on congruence and learning* [online]. 2009- [cit. 2009-10-12]. Anglická verzia. Dostupná z WWW: <<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/argyris.html>>

BOTKIN, J. W., *New Horizons for Learning, No Limits to Learning* [online]. 1991- [cit.2009-10-12]. Anglická verzia. Dostupná z WWW: <http://www.newhorizons.org/future/Creating_the_Future/crfut_botkin.html>

Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Model [online]. 2008- [cit. 2009-11-12]. Anglická verzia. Dostupná z WWW: <<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/styles/kolb.html>>

SMITH, M. K., *Infed, chris argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning* [online]. 2001- [cit. 2009-11-12]. Anglická verzia. Dostupná z WWW: <[http://chris argyris, double-loop learning and organizational learning @ the encyclopedia of informal education.mht](http://chris_argyris_double-loop_learning_and_organizational_learning_@_the_encyclopedia_of_informal_education.mht)>

STEPHEN, F. F. a spol., *Antecedents and Components of Organisational Learning* [online]. 2009- [cit. 2009-11-12]. Anglická verzia. Dostupná z WWW: <[http://209.85.135.132/search?q=cache:LnG6W5T8D_MJ:www.eclo.org/pages/uploads/File/Dublin%2520Conference/Dublin%2520Proceedings/Antecedents%2520and%2520Components%2520of%2520Organisational%2520Learning%2520SteveFoster.doc+Antecedent s+and+Components+of+Organisational+Learning&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=sk](http://209.85.135.132/search?q=cache:LnG6W5T8D_MJ:www.eclo.org/pages/uploads/File/Dublin%2520Conference/Dublin%2520Proceedings/Antecedents%2520and%2520Components%2520of%2520Organisational%2520Learning%2520SteveFoster.doc+Antecedent+and+Components+of+Organisational+Learning&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=sk)>

WIKIPEDIE, *Skupinová dynamika* [online]. 2009- [cit. 2009-10-12]. Česká verzia. Dostupná z WWW: <http://wikipedia.org/wiki/Skupinov%C3%A1_dynamika>.

C) TLAČENÉ PERIODIKÁ

SOUČEK, Z., Jak dál po krizi? *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 6, s. 24-28. ISSN0026-872

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Spoločnosť s ručením obmedzeným)

ID – Identification code (Identifikačný kód)

IT – Information technology (Informačné technológie)

PPF – Prvý Privatizačný Fond

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf 4-1 Porovnanie zisku s nákladmi na vzdelanie

ZOZNAM POUŽITÝCH VZORCOV

Vzorec 4-1 Vzorec pre určenie účinnosti (e)

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok 2-1 Cyklus vzdelávania a jeho jednotlivé fázy podľa D. Kolba(1984)

Obrázok 2-2 Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov organizácie podľa
Cole, G. A.

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka 2-1 Porovnanie prístupu autorov, zaoberajúcich sa organizačnými zmenami

Tabuľka 2-2 Definovanie učiacej sa organizácie podľa jednotlivých autorov

Tabuľka 4-1 Porovnanie zisku s vynaloženými nákladmi na vzdelávanie za posledné 3 roky

Tabuľka 4-2 Návratnosť vynaložených investícií na vzdelávanie

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo;
- беру на ве́домии, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována
- v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 07.05.2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Generali IT s.r.o.

Príloha č. 2 Dotazník pre zamestnancov Generali IT s.r.o.

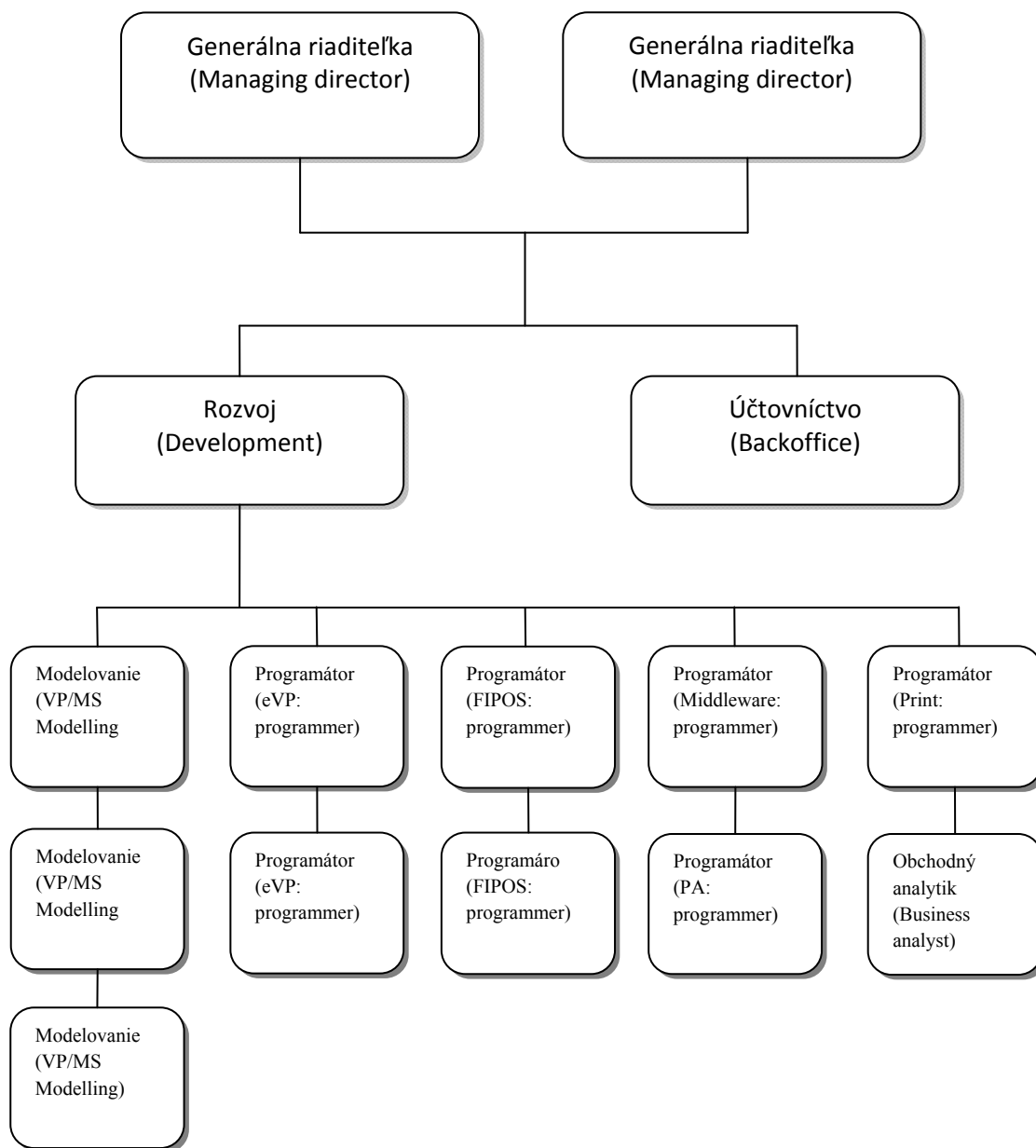
Príloha č. 3 Schéma polo štandardizovaného rozhovoru

Príloha č. 4 Záznam rozhovoru s predstaviteľkou vedenia organizácie

Príloha č. 5 Zhrnutie výsledkov z dotazníka do tabuľky

Príloha č. 6 Vynaložené náklady na vzdelávanie zamestnancov

Organizačná štruktúra spoločnosti Generali IT s.r.o.



Zdroj: Interné dokumenty podniku

Dotazník pre zamestnancov Generali IT s.r.o.

Vážená pani, vážený pán,

ako študentka Ekonomickej fakulty VŠB-TU v Ostrave, vyhodnocujem pomocou dotazníka vybrané kultúrne manažérske aspekty Vašej organizácie. Tento dotazník je anonymný. Bude využitý len pre účely mojej bakalárskej práce. Preto sa nemusíte báť odpovedať pravdivo.

Pomocou tohto dotazníka chcem posúdiť organizáciu s využitím nižšie uvedených stanovísk (výrokov), vyjadrených hodnotiacou škálou od 1 do 5, pričom hodnotenie 1 bude znamenať, že dané stanovisko neodpovedá podmienkam organizácie, že vaša organizácia sa proste tak nechová. Naopak hodnotenie na opačnom konci (5) znamená, že tieto stanoviská (výroky) sú v súlade s vašou organizáciou, že ju celkom výstižne charakterizujú..

Chcem Vás poprosiť, aby ste vyplnili dotazník podľa Vašich každodenných skúseností, na základe toho, ako Vy osobne vidíte spoločnosť, v ktorej pracujete.

Veronika Smiešková

K hodnoteniu využite nasledujúcu škálu:

- 1= vôbec neplatí**
- 2= platí len veľmi málo**
- 3= platí čiastočne**
- 4= platí do značnej miery**
- 5= platí úplne**

1. Ľudia nemajú obavy sa vyjadrovať, nie je tu žiadny strach z útlaku alebo ohrozenie plynúce z vyslovenia nesúhlasu alebo iného názoru.

2. Chyby jednotlivcov alebo organizačných jednotiek sa využívajú ako príležitosť k poučeniu.

3. V organizácii je obecné zdieľaný názor, že vždy existuje lepší spôsob, ako niečo urobiť.

4. V organizácii sú podporované a kultivované otvorene produktívne diskusie a rôznorodosť názorov.

5. Experimentovanie má výraznú podporu - je to súčasť vnútornej kultúry.

6. Chyby sú vnímané ako príležitosť k rastu.

☐

7. Existuje tu ochota porušiť staré zvyky v záujme vyskúšania nových spôsobov riadenia a vykonávania práce.

☐

8. Riadenie je inovatívne, kreatívne, s ochotou prijímať riziko.

☐

9. Kvalita pracovného života v našej organizácii sa zlepšuje.

☐

10. V našej organizácii existuje formálne i neformálne štruktúry podporujúce výmenu skúsenosti a toho, čo sa pracovníci naučili, s ostatnými pracovníkmi.

☐

11. Naša organizácia je chápaná ako prostredie pre riešenie problémov a učenia.

☐

12. Učenie je očakávané a podporované na všetkých úrovniach a vo všetkých zložkách organizácie: u managementu, zamestnancov, záujmových skupín + zákazníkov.

☐

13. Ľudia majú prehľad o organizácii, nad rámec svojho pracovného miesta alebo svojej špecializácie či funkcie v organizácii, a svoje pracovné chovanie tomu prispôsobujú.

☐

14. Zvolávame porady, na ktorých analyzujeme pokroky v učení, a tie využívate k jasným, špecifickým a permanentným štruktúrnym i organizačným zmenám.

☐

15. Procedúry a postupy aplikované v procese riadenia, ktoré zastarali a bránia v rozvoji jednotlivcov i organizácie, sú odstraňované a nahrádzané novými.

☐

16. Trvalé zlepšovanie je jednak očakávané, jednak vnímané s rešpektom.

☐

17. U každého pracovníka je presne špecifikovaný druh a rozsah školení, ďalšieho vzdelávania alebo tréningu, ktorého sa mu dostane bohom roka.

☐

18. Pracovníci na všetkých úrovniach sú starostlivo smerovaní k hodnotným a relevantným zdrojom ďalšieho vzdelávania- vo vnútri i mimo našej organizácie.

☐

19. Príležitosti k učeniu v organizácii sú pravidelne rozvíjané tak, aby všetci chápali odlišnosť práce ostatných v súvislosti s vlastnou prácou.

☐

20. Manažéri na strednej úrovni riadenia hrajú primárnu úlohu v zaistení procesu učenia v rámci celej organizácie.

☐

21. I nečakané udalosti sú prijímané ako príležitosti k učeniu.

☐

22. Ľudia v našej organizácii sa tešia na príležitosti, v ktorých môžu rozvíjať svoje kompetencie i kompetencie organizácie ako celku.

☐

23. Systémy, štruktúry a procedúry v našej organizácii sú navrhnuté tak, aby boli dostatočne pružné, prispôsobivé a reagovali na vnútorné i vonkajšie stimuly.

☐

24. Napriek tomu, že je prostredie našej organizácie komplikované, chaotické a rýchlo sa rozvíjajúce, nepôsobí dojmom preťaženia.

☐

25. V našej organizácii je hladina stresu na úrovni, ktorá podporuje učenie.

☐

26. Trvalé zlepšovanie je v našej organizácii ako praktikované, tak verejne propagované.

☐

27. Všetci v našej organizácii sú oboznámení s rozdielom medzi školením, výcvikom a učením – školenie a výcvik môžu prebiehať, bez toho aby došlo k učeniu.

☐

28. Ľudia v našej organizácii sú vedení k samostatnému učeniu a sú im k tomu poskytované zdroje.
- ☐
29. V našej organizácii prebieha formálny program ďalšieho vzdelávania manažérov na strednej úrovni riadenia, smerujúci k rozvoju ich schopností ako koučov a lídrov.
- ☐
30. Rozpoznanie rozdielov medzi vlastným štýlom učenia a štýlmi ostatných spolupracovníkov je využívané k zlepšeniu komunikácie i procesu organizačného učenia.
- ☐
31. Manažéri berú v úvahu rozdiely v štýloch učenia a spôsoboch rozvoja u svojich podriadených.
- ☐
32. V našej organizácii majú pracovníci čas a príležitosť odstúpiť od každodenných starostí a reflektovať to, čo sa v organizácii deje.
- ☐
33. K zaisteniu zmysluplného učenia je spracovaný plán a sú alokované adekvátne zdroje.
- ☐
34. Tímy sú odmeňované za riešenie, ktoré sú inovatívne a prekonávajú zažité paradigmy.
- ☐
35. Manažéri majú zodpovedajúce schopnosti pre zber informácií a rozvoj svojich schopností potrebných k vyrovnávaniu sa s náročným a meniacim sa prostredím.
- ☐
36. Manažéri v našej organizácii pomáhajú pracovníkom v ich osobnom rozvoji a v zlepšovaní ich výkonnosti.
- ☐

Za vyplnenie dotazníka Vám ďakujem!

Schéma polo štandardizovaného rozhovoru

1. V súčasnosti sa vo firmách dostáva do popredia a aj sa prezentuje tzv. organizačné učenie. Stretli ste sa s týmto pojmom?
2. Ak áno, myslíte, že váš podnik sa približuje takejto organizácii?
3. Usiluje sa organizácia o zvýšenie odborného potenciálu všetkých zamestnancov? Ak áno, akým spôsobom?
4. Ako často organizuje Váš podnik programy na zvyšovanie odborného potenciálu?
5. Patria do programu zvyšovania odborného potenciálu zamestnancov, vzdelávacie kurzy?
6. Čo prinášajú dané kurzy Vám ako osobe a čo predstavujú pre Vašu kariéru?
7. Keby ste mali možnosť, na základe Vašich skúseností, slovne ohodnotiť kurzy ktorých ste sa zúčastnili, aký prívlastok by ste im pridelili?
8. Podnecuje organizácia všetkých zamestnancov aj iným spôsobom k zvyšovaniu kvalifikácie? Ak áno, akým?
9. Sú kurzy zamestnancom preplácané firmou?
10. V prípade, že by organizácia neprejavila ochotu preplácania kurzov, určených pre ďalšie vzdelávanie, vznikla by táto ochota u Vašich zamestnancov? Prihlásili by sa na kurzy podporujúce ich odborný potenciál, a to za vlastné náklady? Prečo, a keď by ste hovorili za seba, akú čiastku by ste boli ochotná doň najviac investovať?
11. Veľa firiem sa spolieha aj na samovzdelávanie svojich zamestnancov. Stáva sa to aj vo vašej organizácii? Aké pomôcky sú najčastejšie vo vašej organizácii využívané pre samovzdelávanie?
12. Snaží sa organizácia o prehĺbovanie skúseností svojich zamestnancov tým, že ich vysieľa na zahraničné pracovné cesty? Ak áno, kde vidíte konkrétne vy hlavnú výhodu týchto pracovných ciest?
13. Je niečo, čo by ste zmenili vo Vašej organizácii, a to v oblasti vzdelávania, a čo by ste naopak nemenili vôbec?
14. Poskytuje Vaša organizácia zamestnancom aj iné výhody? Ak áno, čo konkrétne považujete za výhodu vy?
15. Keby ste mohli slovne definovať vzťahy na pracovisku a medzi pracovníkmi, aký prívlastok by ste im pridelili?
16. Predstavuje pre Vás Váš nadriadený istú formu authority, ktorá však v prípade problému dokáže zamestnancom pomôcť a poradiť?
17. Uskutočňujú sa u Vás na pracovisku pravidelné pracovné porady? Sú, na týchto poradách vždy vypočuté a riešené problémy zamestnancov?

18. Vy ako pracovníčka danej organizácie poznáte víziu Vašej organizácie? Ak áno, ste vy a aj vaši kolegovia do tejto vízie zapájajú svoju prácu a podieľate sa tak na zlepšovaní výsledkov organizácie?
19. Dáva Vám, Vaša organizácia pocit, že ste pre spoločnosť užitoční?
20. Organizácia, v ktorej pracujete, Vám dáva možnosť kariérneho rastu?
21. Ste pri výkone práce motivovaní? Ak áno, akým spôsobom? A je táto motivácia tak veľká, že dokáže ovplyvniť spokojnosť s vykonávanou prácou?
22. Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie? Myslíte si, že spoločnosť dáva možnosť pracovať a rozvíjať sa v danej sfére len ľuďom s diplomom v ruke?
23. Máte predstavu, nakoľko sa Vašej organizácii investície do odborného potenciálu vracajú, a to vo forme zisku?

Záznam rozhovoru s predstaviteľkou vedenia organizácie

1. V súčasnosti sa vo firmách dostáva do popredia a aj sa prezentuje tzv. organizačné učenie. Stretli ste sa s týmto pojmom
Myslím, že áno. Pod pojmom „organizačné učenie“ rozumiem organizáciu, kde zamestnanci a management priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú. Zároveň v takej organizácii sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívne nápady, zlepšenia a inšpirácie.“
2. Ak áno, myslíte, že váš podnik sa približuje takejto organizácii
Opäť musím odpovedať áno. Súdim tak preto, lebo k úlohám managementu a zamestnancov patrí predovšetkým získavanie informácií a vedomostí a následne ich maximálne využitie. Zároveň zabezpečujú udržiavanie znalostí organizácie a zdieľanie znalostí v organizácii. Predovšetkým cieľavedomá tvorba, rozvoj, využívanie a zhodnocovanie znalostí má pre našu organizáciu rozhodujúci význam, a to tak z hľadiska zabezpečenia ďalšieho rozvoja, ako aj z hľadiska získania a udržania konkurenčnej výhody a v neposlednom rade aj spokojnosť zamestnancov. Nástroj, ktorý v rámci moderných manažérskych trendov využívame je znalostný management. Okrem iného kladieme dôraz na to, aby pracovníci pochopili kontext, v rámci ktorého dané vedomosti vznikli ako aj ich ochotu a nadšenie tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich, ďalej ich používať a prípadne rozvíjať.
3. Usiluje sa organizácia o zvýšenie odborného potenciálu všetkých zamestnancov? Ak áno, akým spôsobom
Áno, neustále. Organizácia organizuje pre zamestnancov množstvo jazykových kurzov, školení a rekvalifikačných programov. Získavame tak množstvo nových informácií, predovšetkým takých, ktoré zvýšia náš rozhľad, kvalifikáciu a pracovnú orientáciu. Okrem kurzov sú pre nás organizované aj rôzne prednášky a semináre. Často dochádza za nami lektor, čím šetríme čas a aj peniaze.
4. Ako často organizuje Váš podnik programy na zvyšovanie odborného potenciálu
Podnik organizuje podujatia, ktoré sú zamerané na vzdelávanie v pravidelných intervaloch. Ak ide o jazykové kurzy, tie zamestnanci navštevujú každé dva dni v týždni. Školenia a rekvalifikačné programy sa realizujú zväčša podľa potreby a podľa situácie.

5. Patria do programu zvyšovania odborného potenciálu zamestnancov, vzdelávacie kurzy
Áno, predovšetkým prostredníctvom kurzov nadobúdame nové informácie a poznatky, ktoré nám pomáhajú riešiť problémy pri našej práci.
6. Čo prinášajú dané kurzy Vám ako osobe a čo predstavujú pre Vašu kariéru
Ako osobe: väčší rozhľad, seberealizáciu, pocit nadobúdania nových poznatkov, získavanie nových skúseností, osobný rast.
Pre moju kariéru predstavujú predovšetkým: profesionálny rast, zvyšovanie kvalifikácie a poznatkov, väčšie možnosti na trhu práce, zvyšovanie mojej hodnoty atd.
7. Keby ste mali možnosť, na základe Vašich skúseností, slovne ohodnotiť kurzy ktorých ste sa zúčastnili, aký prívlastok by ste im prideliť
Kreatívne, profesionálne, odborné, kvalitné.
8. Podnecuje organizácia všetkých zamestnancov aj iným spôsobom k zvyšovaniu kvalifikácie? Ak áno, akým?
K tomu, aby sme mali odhodlanie a chuť na zvyšovanie našej kvalifikácie, nám spoločnosť dáva isté platové ohodnotenie. Ak dosahujeme dobré výsledky môžeme očakávať aj prémie. Tým, že spoločnosť investuje do nášho vzdelávania, tým napomáha k rastu nášho potenciálu. Rastie tak nielen náš potenciál, ale i skúsenosti, zvyšuje sa naša hodnota a aj záujem o nás s čím sa spája náš kariérny postup. Organizácia sa okrem iného pokúša hradiť náklady za zamestnancov, ktoré vznikajú pri realizácii vzdelávacích kurzov. Zamestnanci sú tak odbremenení od ďalších výdavkov.
9. Sú kurzy zamestnancom preplácané firmou?
Áno, kurzy sú nám preplácané a považujem to za veľkú výhodu a prílepkovanie pre mňa.
10. V prípade, že by organizácia neprejavila ochotu preplácania kurzov, určených pre ďalšie vzdelávanie, vznikla by táto ochota u Vašich zamestnancov? Prihlásili by sa na kurzy podporujúce ich odborný potenciál, a to za vlastné náklady? Prečo, a keď by ste hovorili za seba, akú čiastku by ste boli ochotná doň najviac investovať
Áno, určite by som sa prihlásila na jazykový kurz a iné vzdelávacie programy, ktoré by pre mňa znamenali príliv nových informácií, nových poznatkov a ktoré by mi osvetlili doterajšie odborné vedomosti a kvalifikáciu. Myslím, že vykonávame prácu, pri ktorej potrebujeme všetci nové poznatky a niečo čo by zvyšovalo naše znalosti. Z toho dôvodu usudzujem, že by sa táto ochota prejavila aj u ostatných kolegov. Čo sa týka čiastky, ktorú

by som bola ochotná za takýto kurz zaplatiť približne 300 €, ale ak by tento vzdelávací program hral pre moju sebarealizáciu veľkú rolu určite by som obetovala aj viac.

11. Veľa firiem sa spolieha aj na samovzdelávanie svojich zamestnancov. Stáva sa to aj vo vašej organizácii? Aké pomôcky sú najčastejšie vo vašej organizácii využívané pre samovzdelávanie

Áno, veľmi často využívame pre svoju prácu samovzdelávanie, keďže ja pracujem ako účtovníčka musím mať neustály prehľad o zmenách v zákonoch a aj výkyvoch na trhu. Za najväčšieho pomocníka pri svojej práci považujem určite počítač a internet, pretože tu nájdem vždy nové informácie a podrobné postupy pri riešení určitých problémov. Okrem iného mi firma pravidelne poskytuje odbornú literatúru, ktorá je pravidelne aktualizovaná.

12. Snaží sa organizácia o prehlbovanie skúseností svojich zamestnancov tým, že ich vysíla na zahraničné pracovné cesty? Ak áno, kde vidíte konkrétne vy hlavnú výhodu týchto pracovných ciest

Áno, vzhľadom k tomu, že naša materská spoločnosť sídli v Rakúsku sme na služobné cesty vysielaní pravidelne. Veľkou výhodou je, že nadobúdam veľa nových skúseností, získavam nové poznatky a to hlavne na základe pozorovania a preberania skúseností od iných pracovníkov. Okrem iného sa taktiež upevňujú moje jazykové znalosti a lepšie dokážem komunikovať v inom jazyku.

13. Je niečo, čo by ste zmenili vo Vašej organizácii, a to v oblasti vzdelávania, a čo by ste naopak nemenili vôbec

V tejto chvíli nenachádzam žiadnu chybu, ktorú by som chcela zmeniť. Som spokojná s výhodami, ktoré mi spoločnosť poskytuje a zároveň som spokojná i s prístupom firmy ku mne.

14. Poskytuje Vaša organizácia zamestnancom aj iné výhody? Ak áno, čo konkrétne považujete za výhodu vy

Výhod, ktoré nám poskytuje organizácia je viac. Prvou z nich sú už spomínané kurzy pre zvyšovanie kvalifikácie, ktoré ja osobne považujem za výhodu. Ďalej poskytuje finančné odmeny pri dosiahnutí okrúhleho jubilea, svadbe, narodení dieťaťa a aj pri výročí v spoločnosti. Príspevok poskytuje aj na regeneráciu svojich pracovníkov, a to prostredníctvom športových podujatí, masáží a rôznych návštev wellness centier. Spoločnosť organizuje aj tzv. team building. Zamestnanci sa tak súčasne uvoľnili a upevnili dobré vzťahy. Bolo im tak umožnená lyžovačka v Alpách, splav rieky a mohli si zahrať aj golf. Pre zamestnancov je okrem iného vedený bezplatne účet, pričom majú zvýhodnené sadzby na rôzne druhy poisťného v poisťovni Generali Slovensko.

V spoločnosti sa nachádza aj jedna osoba, ktorá sa nachádza na materskej dovolenke, ale spoločnosť doceňuje jej kvality, takže sú jej aj naďalej poskytované benefity ako môže uskutočňovať svoju prácu na základe dohody so zamestnávateľom. Zamestnankyňa si tak udržiava kontakt so svojím zamestnávateľom, nestráca svoje znalosti a pri návrate do zamestnania nemusí byť opätovne rekvalifikovaná, čím spoločnosť šetrí svoje peniaze.

15. Keby ste mohli slovne definovať vzťahy na pracovisku a medzi pracovníkmi, aký prívlastok by ste im prideliť

Priateľské, nekonfliktné, kolegiálne, uvoľnené.

16. Predstavuje pre Vás Váš nadriadený istú formu autority, ktorá však v prípade problému dokáže zamestnancom pomôcť a poradiť

Autorita musí byť, ináč by sme nepohli ani prstom a nedosahovali by sme také výsledky. Avšak neprezentuje sa ako „diktátor“ a osoba, ktorá prezentuje len svoj názor. Naopak naši nadriadení sa snažia počúvať naše názory a postrehy. Stretávame sa na pravidelných poradách a snažíme sa prísť na kameň úrazu. Naša šéfka dbá na to, aby každý problém bol riešený a aby každý zamestnanec prezentoval svoj názor a navrhol najlepšiu formu riešenia. Okrem iného sa snaží viesť svojich zamestnancov správnym smerom a usmerniť ich ak robia pri niektorých činnostiach chyby. Vďaka týmto poradam mám pocit, že nadriadená sa snaží o komunikáciu a to vplýva aj na atmosféru v podniku. Dochádza k uvoľňovaniu napätia a problémy sú riešené bezkonfliktne.

17. Uskutočňujú sa u Vás na pracovisku pravidelné pracovné porady? Sú, na týchto poradách vždy vypočuté a riešené problémy zamestnancov

Porady sa uskutočňujú pravidelne, zväčša jedenkrát do týždňa. Niekedy sa však vyskytnú isté problémy, ktoré je nutné riešiť urýchlene, z toho dôvodu sa konajú porady aj podľa potreby. Áno, na poradách riešime všetky dotazy jednotlivých oddelení a dochádza taktiež k vyhodnocovaniu výsledkov oddelení. Zamestnanci môžu nadriadenému vysloviť svoj názor, požiadať o pomoc alebo sa môžu zapájať do riešenia problémov.

18. Vy ako pracovníčka danej organizácie poznáte víziu Vašej organizácie? Ak áno, ste vy a aj vaši kolegovia do tejto vízie zapájaní svojou prácou a podieľate sa tak na zlepšovaní výsledkov organizácie?

Áno, poznám víziu spoločnosti a tak isto ju poznajú aj moji spolupracovníci. Ja si myslím, že každý z nás je svojim spôsobom do činnosti zapojená, pretože túto veľkú skladačku tvoria jej menšie časti, a ja a aj moji kolegovia k týmto malým častiam patríme. Každý zo zamestnancov má isté miesto vo firme a snaží sa robiť všetko pre to, aby spoločnosť

fungovala a vyvíjala sa v pred. Snažíme sa podávať dostatočné výkony, aby sme spoločnosti pomohli napredovať. Keď sa bude dariť firme, bude sa dariť aj jej všetkým zamestnancom.

19. Dáva Vám, Vaša organizácia pociť, že ste pre spoločnosť užitoční?

Ja si opäť myslím, že nám to dáva naša organizácia dostatočne znáť, pretože sme pravidelne odmeňovaní, za dobre odvedenú prácu môžeme čakať dodatočné ohodnotenie a sú nám poskytované mnohé benefity. Svoje tvrdenie môžem odôvodniť i tak, že spomínaná pracovníčka má možnosť pracovať na dohodu i cez materskú dovolenku. Spoločnosť si tak udržiava s ňou neustály kontakt, dáva jej možnosť neustáleho rozvíjania sa a nestráca tak svoju hodnotu, tým, že je na istú dobu odlúčená od práce.

20. Organizácia, v ktorej pracujete, Vám dáva možnosť kariérneho rastu

Iným zamestnancom áno, no ja ako účtovníčka sa už v rámci firmy nemám kde posunúť.

21. Ste pri výkone práce motivovaní? Ak áno, akým spôsobom? A je táto motivácia tak veľká, že dokáže ovplyvniť spokojnosť s vykonávanou prácou?

Áno, som motivovaná a tak isto aj moji kolegovia. Mnohé formy motivácie som už spomínala v predošlých odpovediach. Patria tu jednotlivé výhody, ktoré sú nám poskytované a platové ohodnotenie. Čo sa týka spokojnosti, u mňa je dostačujúca, a asi každý zo zamestnancov uprednostňuje motiváciu vo forme dostatočného finančného ohodnotenia, keďže sú živiteľmi rodiny. V iných prípadoch môže byť motiváciou kariérny postup, umiestnenie sa na trhu, zvyšovanie si svojho potenciálu a skúsenosti.

22. Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie? Myslíte si, že spoločnosť dáva možnosť pracovať a rozvíjať sa v danej sfére len ľuďom s diplomom v ruke

Ja som vyštudovala strednú školu s maturitou. Istú dobu som sa venovala aj štúdiu na vysokej škole. Školu som sa snažila vyštudovať externe, no niekedy sa nechceli prispôbovať tomu, že som pracujúca žena a musela som sa svojho sna vzdať. Aj napriek tomu, že som nevyštudovala VŠ darí sa mi v mojej práci dobre, som so svojou prácou spokojná a spokojní sú aj moji nadriadení. Preto môj názor je, že spoločnosť vždy privíta vyštudovaných ľudí s otvorenou náručou, no nezatvára dvere ľuďom bez diplomu v ruke, ale snaží sa o ich vzdelávanie a napomáhanie k tomu, aby skúsenosti nadobudli v krátkom čase.

23. Máte predstavu, nakoľko sa Vašej organizácii investície do odborného potenciálu vracajú, a to vo forme zisku

Áno, túto predstavu mám zvlášť ja, na rozdiel od mojich kolegov, pretože mám na starosti vedenie účtovníctva celej organizácie. Mám k dispozícii podklady, kde môžeme vidieť koľko vynaloží organizácia ročne na vzdelávanie. Do toho sa však nezahŕňa napr. samovzdelávanie zamestnancov. Okrem iného mám možnosť vidieť, aký spoločnosť dosahuje zisk. Organizácia dosahuje zisk už niekoľko rokov a dá sa povedať, že každým rokom sa zvyšuje. Podľa môjho názoru majú na tom veľký podiel náklady, ktoré boli vynaložené na rôzne formy vzdelávania ako sú knihy, počítače, jazykové a iné odborné kurzy. Tým, že spoločnosť investuje do odborného potenciálu našich zamestnancov, skvalitňujú sa i služby, ktoré sú nimi poskytované, dokážu zákazníkovi lepšie poradiť a stávajú sa vo svojom obore zručnejšími a vyspelejšími. Spokojnosť zákazníkov prináša so sebou väčší dopyt a s ním aj vyššie zisky.

Príloha č. 5

Zhrnutie výsledkov z dotazníka do tabuľky

otázka	1. krok	2. krok	3. krok	4. krok	5. krok	6. krok	7. krok	8. krok	9. krok	10. krok
1			3,9	3,9						
2			3,8	3,8		3,8				
3		3,9	3,9	3,9						
4			4,2		4,2		4,2	4,2		
5			2,9	2,9						
6			3,6	3,6		3,6				
7				4			4	4	4	4
8				3,2						3,2
9	3,9	3,9				3,9				
10					3,4		3,4	3,4		
11						3				
12		3,9	3,9		3,9	3,9				3,9
13					2,9				2,9	
14		3,9	3,9	3,9					3,9	
15									3,8	
16	4	4		4	4					
17					2,9					
18				3,7	3,7					
19					2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	
20						3,4				
21		3,7	3,7	3,7						
22	4				4	4				4
23	4						4	4	4	4
24	3,3	3,3								3,3
25	3		3	3	3	3				
26	3,2							3,2		3,2
27						2,3				
28		4	4	4	4					
29			3,7		3,7	3,7				
30		2,9			2,9	2,9		2,9		
31		2,8			2,8	2,8		2,8		
32	3,1		3,1						3,1	
33						3,8			3,8	
34		3,9	3,9	3,9	3,9					
35	3,2					3,2	3,2	3,2	3,2	
36	3,7		3,7	3,7		3,7				
celkom	35,4	40,2	55,2	55,2	51,6	53,3	21,1	30	31	25,6
deliteľ	10	11	15	15	15	16	6	9	9	7
priemerná hodnota	3,54	3,65	3,68	3,68	3,44	3,33	3,52	3,33	3,44	3,66

Zdroj: vlastný výskum autora

Príloha č. 6

Vynaložené náklady na vzdelávanie zamestnancov

Rok	Jazykové kurzy	Odborné školenia	Knihy
2009	3 874,77	7 862,30	1 166,56
	Anglický jazyk	školenie SQL	Abeceda mzdovej účtovníčky
	Anglický jazyk	školenie JAVA	Podvojný účtovníctvo podnikateľov
	Anglický jazyk	DPH a daň z príjmu	Daňový sprievodca
	Anglický jazyk	Odvody komplexne	Zákonník práce
	Anglický jazyk	Transferové oceňovanie	Ako motivovať zamestnancov
	Nemecký jazyk	školenie Makrá	
	Nemecký jazyk		
	Nemecký jazyk		
2008	2 075,03	4 446,30	182,30
	Anglický jazyk	Manažérske vzdelávanie	Programovanie C++
	Anglický jazyk	programovací jazyk C#	Java
	Anglický jazyk	programovací jazyk C++	Excel v príkladoch
	Nemecký jazyk	JavaScript	Finančný spravodajca
	Nemecký jazyk	Webové technológie HTML	Daňové náklady
2007	1 213,82	3 850,74	188,26
	Anglický jazyk	JavaScript	Microsoft Visual C#
	Anglický jazyk	JavaScript	Excel III.
	Anglický jazyk	školenie SQL	C++ bez predošlých znalostí
	Anglický jazyk	školenie SQL	Visual Basic. NET
	Anglický jazyk	školenie JAVA	Hardwarová rozhraní
	Anglický jazyk	Microsoft SQL Server	
	Anglický jazyk	Oracle v jazyku PL/SQL	
	Nemecký jazyk	Počítačové školenie Access III.	
	Nemecký jazyk		

Zdroj: Interné dokumenty podniku